

УДК 338.33

Пересадько Г.О., Сумський національний аграрний університет, Україна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Процес диверсифікації виробництва підприємства - будь то розширення сфери діяльності шляхом відкриття нових виробництв або придбання холдингом нових дочірніх структур іншого профілю - явище обоюдогоstre, і в кожному окремому випадку керівництво, вибираючи напрямок розвитку, повинно розглядати як негативні, так і позитивні наслідки диверсифікації, особливо в умовах транзитивної економіки.

Питання диверсифікації досліджували: Семенов О., Ткачов О., Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульок О.В., Немцов В.Д., Довгань А.Є., Олександров Д., Немченко Г., Донецька С., Дьяконов К., Майкл Портер та інші.

Існує багато визначень та підходів до диверсифікації, але необхідно з'ясувати, що взагалі *являє* собою диверсифікація, та її цілі.

Бізнес-словники визначають слово диверсифікація як одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту вироблених виробів, розширення активності за рамками основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажу в порівнянні з іншими видами продукції, що випускається.

У фінансово - банківському словнику зазначається, що слово «диверсифікація» походить з латинської мови: *diversus* - різний і *facere* - робити] - 1. Різноманіття, різнобічний розвиток. 2 - Проникнення спеціалізованих фірм (промислових, транспортних, будівельних) до інших галузей виробництва, сфери послуг та ін.; у процесі диверсифікації виникають багатогалузеві комплекси. 3. Розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг.

В.Д. Немцов, А.Є. Довгань зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і дорого коштує.

Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти зі стогнучих ринків і отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники - стогнучий ринок і прагнення освоїти нові галузі діяльності - є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства

Але першою проблемою диверсифікації є проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промисловості буде діяти компанія і яким чином - шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої (стійкого лідера, знову утвореної компанії, проблемної фірми, але з гарними потенційними можливостями). А метою диверсифікації є збільшення вартості акціонерного капіталу.[3]

Отже, коли рішення про проведення диверсифікації прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації Існує достатньо велика кількість стратегічних підходів до цього питання. Диверсифікація може здійснюватися за допомогою наступних міроприємств: придбання або злиття, створення власного нового підприємства з нуля, здійснення спільної діяльності.

Але, щоб краще зрозуміти вибір менеджерів, які займаються диверсифікацією, треба розглянути шість її стратегій.[3]

По перше, це стратегії входження в нову галузь - поглинання, „з нуля”, спільне підприємство. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом та має перевагу в швидкості проникнення на цільовий ринок. Диверсифікація „з нуля” передбачає створення нової компанії в обраній галузі під загальним керівництвом материнської компанії. Створена фірма повинна не тільки побороти вхідні бар'єри, але і здійснювати інвестиції в нові виробничі потужності, проводити роботу по розвитку джерел сировини, найму та навчанню персоналу, створенню каналів збуту, формуванню бази споживання. Створення спільних підприємств - це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономно робити наодинці, також, коли об'єднання ресурсів двох або декілька незалежних організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху, і нарешті спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною можливістю здолати імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

По друге, стратегія диверсифікації в родинні галузі, яка проводиться між компаніями, які володіють родинним виробництвом та стратегічною відповідністю.

По третє, стратегія диверсифікації в неродинні галузі, при якій компанія проводить диверсифікацію в галузі та виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати

По четверте, стратегія згортання та ліквідації. Питання про продаж того чи іншого підприємства розглядається у випадку, якщо вибраний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, якщо він втратив свою привабливість.

По п'яте, стратегія реструктурувати, відновлення та економії, яку застосовують, коли керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах з гіршими показниками.

Основною рисою стратегії багатонаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств в портфелі, а також велика кількість охоплених національних ринків.

Ці шість підходів до диверсифікації не є взаємовиключними. Вони можуть використовуватися в різних комбінаціях і в порядку, надаючи компаніям великі можливості при визначенні власної стратегії диверсифікації в залежності від конкретних умов.

Куденко Н.В. визначає диверсифікацію, як стратегію, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Виділяє такі види диверсифікації:

Концентрична (вертикальна) - підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.

Горизонтальна передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства.

Конгломератна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Маркова В.Д. та Кузнєцова С.А. відзначають, що в вузькому значенні слова під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються в складні багатогалузеві комплекси або конгломерати. Диверсифікація повинна привести до найкращого використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства. З одного боку вона зменшує ризик за рахунок усунення залежності підприємства від будь - якого одного товару або ринку, з іншого боку - збільшує його, так як з'являється ризик, який властивий саме диверсифікації, виділяє пов'язану та непов'язану (конгломератну) диверсифікацію, яку іноді називають латеральною (лат. *Lateralis* - боковий) диверсифікацією. В свою чергу, пов'язана диверсифікація може бути вертикальною або горизонтальною.

Вертикальна — це процес придбання або включення в склад підприємства нових виробництв, які входять в технологічний ланцюжок випуску старого продукту на ступенях до або після виробничого процесу. Тобто полягає в тому, що підприємство створює необхідні для виробничого процесу товари та послуги самостійно, всередині підприємства замість того, щоб покупати їх на ринку у піших підприємств.

Горизонтальна - це об'єднання підприємств, працюючих та конкуруючих в одній галузі діяльності. У випадку з пов'язаною диверсифікацією, її метою є обмін діяльністю або спільне володіння сферами діяльності/ресурсами в зв'язку з використанням: торгової марки, ефективного маркетингу, сервісного обслуговування, науково - дослідних розробок та можливостей нових товарів/технологій, надлишку потужностей, економії на масштабі виробництва.

Непов'язана диверсифікація - це охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю. Метою диверсифікації є розповсюдження господарчої діяльності по нові, не пов'язані сфери, в цілях: зменшення ризику, використання вигод оподаткування, підвищення ліквідності активів, управління потоком прибутків, захисту проти злиття, встановлення договірних цін, забезпечення інтересів керівництва.

На думку Н.В. Бутенко, основною метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. Розрізняє такі види диверсифікації: концентрична - підприємство починає виробляти нові товщі, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами; горизонтальна - передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів підприємства; конгломератна - стратегія, націлена на розробку й виробництво нових товарів, які не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Ігор Франчук визначає стратегію диверсифікації, як різновид маркетингової стратегії конкуренції, тобто вона виявляється у різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для задоволення попиту споживачів, різноманітності видів, тилів і класів товарів, послуг та інфратоварного, сервісного, естетичного забезпечення.

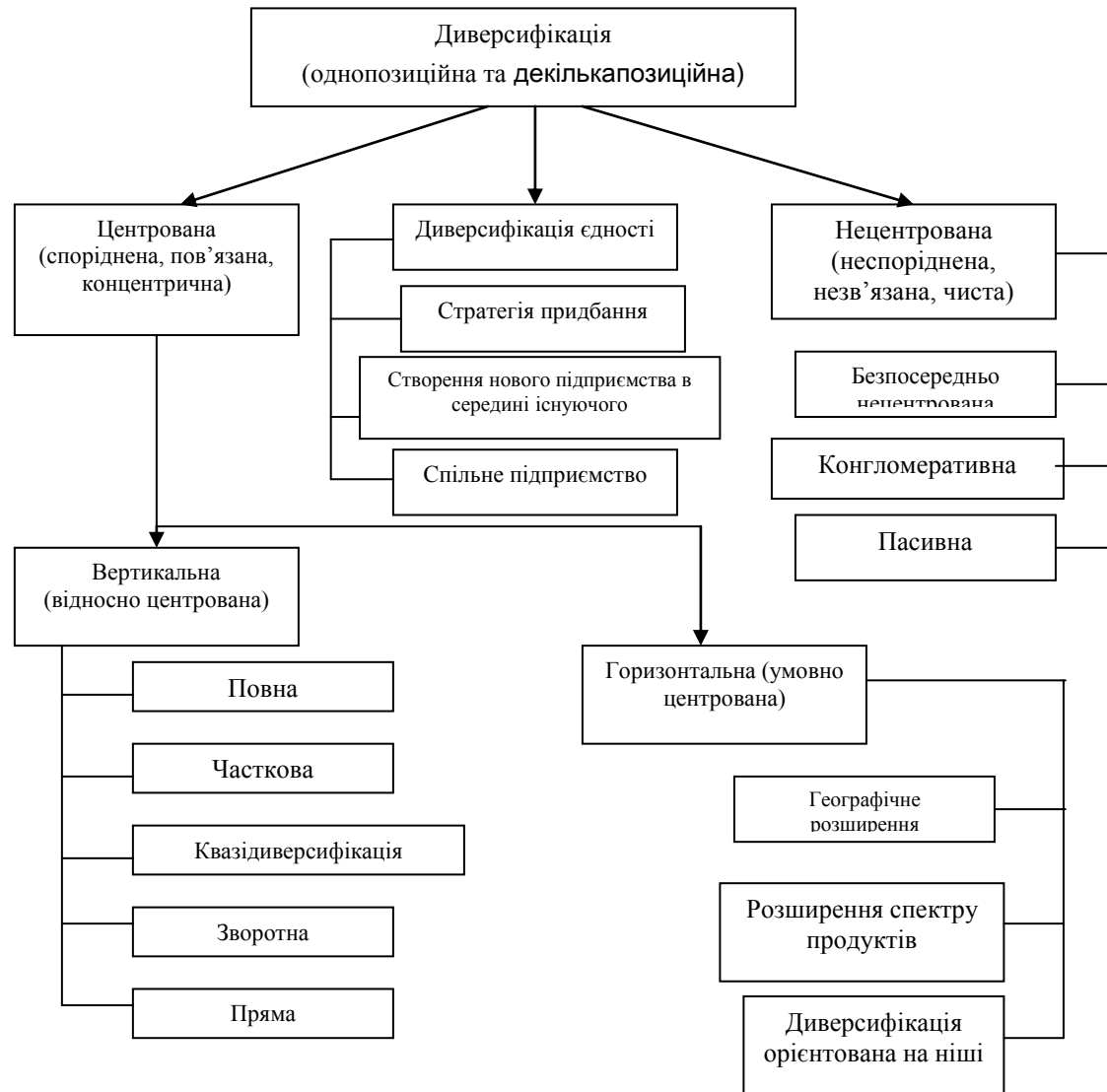
Серед зарубіжних дослідників також існує декілька точок зору на визначення диверсифікації. Так, Ф.Котлер визначає три види диверсифікаційних процесів[8]: концентрична - поповнення своєї номенклатури виробами, які з технічної та маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми; горизонтальна - поповнення свого асортименту виробами, які ніяким чином не пов'язані з тими, що випускаються, Але можуть викликати зацікавленість існуючої клієнтури; конгломератна - поповнення свого асортименту виробами, які не мають ніякого відношення ні до технології, яку застосовує фірма, ні до її товарів та ринків.

У своїх дослідженнях Рогер М. Кунц визначає такі диверсифікаційні процеси:

- диверсифікація з вертикальною домінантою;
- диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація орієнтована на одну з сильних позицій на ринку або на один ресурс;
- диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою, коли диверсифікація орієнтована одночасно на декілька сильних позицій або декілька ресурсів;
- диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою, тобто диверсифікація ніяким чином не стосується основного виду діяльності підприємства;
- орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою;

- орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана по крайній мірі з однією з інших сфер господарювання підприємства;
- диверсифікація, спрямована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання нових підприємств. До цієї категорії відносяться підприємства, які досягли різкого зростання частки на ринку в результаті проникнення до переважно нових сфер господарювання, не пов'язаних з попередньою діяльністю підприємств;
- пасивна диверсифікація, коли підприємства опанували ряд не пов'язаних сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів[9].

На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, на наш погляд, з певною мірою умовності, можна сказати, що диверсифікація - це входження в інші (нові) галузі діяльності, в яких підприємство ще не функціонувало та які зобов'язані змінити (замінити) або поповнити (доповнити) асортимент продукції, що виробляється підприємством; а також можна виділити наступні види диверсифікації.(Рис. 1)



Отже, можна розділити диверсифікацію на два види: центровану - поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні тим, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами та нецентровану - поєднання різних сфер виробництва у єдиний організаційний комплекс. В свою чергу центрована включає в себе відносно центровану - диверсифікація, що обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко - технологічні признаки виробництва; умовно - центровану - в її основі лежить те, що не має явних техніко - технологічних при знаків виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск під базового виду продукції, який в базовому буде використовуватися, як його компонент; диверсифікація єдності - покупка (підпорядкування) у свою власність підприємств, які є конкурентами.

Не центрована поділяється на безпосередньо не центровану - випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів; конгломеративім - стратегія, націлена на розробку та виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані не з існуючою діяльністю, ні з її ринками.

Таким чином, розгляд визначення диверсифікації дає змогу стверджувати, що єдиної точки зору на дане питання не має, але все ж таки основна мета диверсифікації виробництва формування такої структури виробництва, яка б сприяла ефективному та перспективному розвитку підприємства за рахунок багатосторонньої діяльності.

SUMMARY

In clause the various sights on process of the diversification of manufacture of the enterprise
- whether it be expansion of sphere of activity are considered by opening new manufactures, and in each special case the management, choosing a direction of development, should consider both negative, and positive consequences diversification, in particular in conditions of transitive economy.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рыночная экономика: 200 терминов/Под общ. Ред. Г.Я.Кипермана. М.:Политиздат, 1991.-224с.
2. В.Д. Немцов, А.Є. Довгань. Стратегічний менеджмент. - К.: ТОВ „УВПК „Ексоб“, 2002. -560с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер. с англ. Под ред. А.Г. Зайцева, М.И. Соколовой - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 - 576с.
4. Куденко Н.В. стратегічний маркетинг: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 152с.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.:ИНФРА- М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.-288с.
6. Н.В.Бутенко. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізацій/Економіка АПК.-2003.-№7-с. 109-114.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга//М.:Прогресс. - 1991.- с.570 - 590
8. Рогер М. Кунц. Стратегия диверсификации и цели предприятия. - Проблемы теории и практики управления. -1994.-№1