

ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Доценко Г.О.

На сьогоднішній день Україна орієнтується на створення економіки транзитивного типу і необхідність входження у світовий ринок, тому структура промислового виробництва повинна бути перебудована. Важливим напрямком рішення цієї задачі є диверсифікація виробництва. При цьому основними питаннями є питання про співвідношення диверсифікації й спеціалізації виробництва, що довела свою високу ефективність, виявлення оптимального рівня і границь диверсифікації, її напрямків.

Сучасне динамічне економічне середовище змушує підприємства вишукувати нові напрями стабілізації та розвитку діяльності, більше уваги приділяти вибору й розробці стратегії.

Конкурентна боротьба на світових ринках, уповільнення темпів економічного росту і технічного прогресу вимагають перетворень у виробництві, для якого стало недостатнім придбання прогресивної техніки і технологій, результатів наукових досліджень. Саме цим пояснюється той факт, що диверсифікація є найбільш поширеною формою концентрації капіталу.

Здійснення диверсифікації обумовлено підвищенням динамічності ринкової економіки, швидкими змінами попиту, виникненням великої кількості нових галузей та ринків. В таких умовах диверсифікація виробництва дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому більш стійкі та конкурентоспроможні в порівнянні з вузькоспеціалізованими, так як вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів.

Проблеми, що стосуються диверсифікації виробництва були розглянуті в роботах вітчизняних та іноземних вчених Д.В. Гуржий, В.Н. Лаврентьева, Д. Лекроу, А.І. Люсова, А.Н. Ноговицина, С.Ф. Покропивно, С.І. Соколїцина, М.В. Степанова, Ш. Томаса, К.Чала, та інших.

При виборі стратегії диверсифікації виробництва перед підприємством стає ряд задач, наприклад, вирішення питання, яким чином і в якому масштабі здійснювати диверсифікацію. Стратегічні можливості тут досить різноманітні. Адже підприємство може диверсифікуватися як у споріднену, так і в зовсім нову для нього галузь; як у незначних масштабах, так і у великих обсягах, спрямовуючи свою активність як в одну або дві нові

великі сфери діяльності, так і у велику кількість дрібних. А якщо диверсифікація досягнута, підприємство може розглядати питання про згортання тих видів діяльності, які вже не є для нього привабливими.

Метою статті є аналіз цілей та причин та особливостей диверсифікації виробництва промислових підприємств.

Диверсифікуючи своє виробництво, підприємство сприяє також переливу капіталу в найбільш прибуткові галузі, а спеціалізовані підприємства перетворюються в багатогалузеві комплекси.

Поняття "Диверсифікація виробництва" найчастіше зустрічається в наукових дослідженнях, присвячених зарубіжному досвіду стратегічного управління фірмами та екстраполяції його до наших умов.

Доцільно зауважити, що найбільш ефективним методом адаптації організації до мінливих умов інноваційної діяльності є також стратегія диверсифікації, тобто стратегія різноманіття, стратегія всебічного розвитку [3].

Стратегія диверсифікації виробництва забезпечує ріст підприємства, при якому бізнес збільшує свій продаж шляхом придбання або створення нових виробництв, виробляючи інші товари.

Диверсифікацію застосовують з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутства.[2] Так як диверсифікація виробництва та підприємницької діяльності є інструментом усунення диспропорцій відтворення та перерозподілу ресурсів, то вона переслідує різні цілі та визначає напрямки реструктуризації економіки. Цілі диверсифікації виробництва напряму залежать від фінансового стану та можливостей підприємства, привабливості галузей для фірм, тому що вона різна в короткостроковому та довгостроковому періодах. Фінансові можливості збиткових, середніх та процвітаючих підприємств диктують різні стратегії від "просто вижити" до створення стратегічних альянсів. Виділення засобів на соціальні цілі та благодійну діяльність свідчать про те, що економічні інтереси суб'єктів діяльності в основному задоволені та пріоритети зміщуються в сторону формування гарного ім'я та марки фірми. Отже підприємство, яке прийняло рішення про диверсифікацію виробництва ставить перед собою ряд цілей, які необхідно здійснити, щоб підприємство ефективно функціонувало в майбутньому, займало місце на підприємницькій арені.(рис. 1)

Причини переорієнтації підприємств на стратегічні питання, на думку Р.Кунца, не піддаються однозначному визначенню.

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.

Таким чином існує багато причин, які змушують підприємства, а саме, що спонукають керівників приймати рішення відносно диверсифікації. Можна виділити основні з них. (Рис.2)

Щоб втримати лідируючу позицію і протистояти ринковій конкуренції, товаровиробникам необхідно постійно удосконалюватись і покращувати споживчі властивості товарів з орієнтацією на їх конкурентоздатність. Стратегія фірм і компаній зарубіжних країн направлена на розробку в короткі терміни і доставку на ринок товарів ринкової новизни. Диверсифікація є одним з дієвих засобів оновлення і розширення номенклатури продукції. Орієнтована на сучасні технології виробництва продукції, вона потребує всебічного вивчення властивостей потреб, виражених потенціальними споживачами продукту, що проектується, техніко-економічну оцінку його створення і виконання [4]. Більшість фірм звертаються до диверсифікації тоді, коли створюють фінансові ресурси, що перевищують необхідні для підтримання конкурентних переваг на початкових стадіях бізнесу. Отже, диверсифікація може здійснюватись такими шляхами через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; розподілом функцій або ресурсів [1]

Для кожного промислового підприємства стратегія диверсифікації передбачає і розвиток організаційної структури управління. Необхідно модернізувати, удосконалювати, розширяти структуру організації у відповідності з прийнятою стратегією розвитку. Організаційна структура, що передує диверсифікації, вже не здатна ефективно функціонувати, так як виникають деякі причини: нестача персоналу; неможливо якісно контролювати нові напрямки господарської діяльності; відповідна реакція від керівництва до підрозділів організації проходить довгий шлях.

Таким чином, організаційна структура адаптується до нових умов. Стає більш дієвою і гнучкою. Одночасно з розвитком організаційної структури, адекватної новим умовам діяльності в нестабільному зовнішньому середовищі, виникають нові проблеми, які керівництво організації також повинно вирішити. Головною проблемою розвитку організації є надмірне розширення штатів, що, в свою чергу, породжує бюрократичну систему прийняття рішень, а це призводить до зниження адаптаційних якостей нової системи управління:

межі задач керівників середньої ланки стають менш чіткими; збільшуються затрати на управління; знижується гнучкість організації; сповільнюється процес прийняття рішень.

Головною для керівництва стає проблема подолання негативного ефекту збільшення затрат на управління диверсифікованою організацією. Керівництво повинно постійно контролювати рівень витрат на управління, і як тільки він починає зростати, воно зобов'язане радикально змінити структуру управління. Необхідно провести реструктуризацію шляхом децентралізації поточного управління і фінансової відповідальності за продуктивні пінії і підрозділи[3].

Отже ми прийшли до висновку, що диверсифікація виробництва є інструментом міжгалузевого переливу капіталу, тобто проникнення підприємства в інші сфери та галузі господарювання, що пов'язана з використанням інвестиційних ресурсів господарюючих суб'єктів не тільки для організації нових видів виробництва, а й для збільшення виробництва основної продукції.

Література

1. Бандурка А.М., Епифанов А.А., Ивин Л.Н., ТОВАЖНЯНСКИЙ Л.Л. Технологическая инновационная деятельность: менеджерский аспект. - Харьков, 2002.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. Под ред Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Юнити, 1997. - 174с.
3. Голотов Р. Организационная структура и диверсификация // Персонал. - 2000. - № 5.
4. Дудинов В. Предпринимательство как движущая сила рынка продовольствия. // Маркетинг, - 2000. - № 2.