

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЗАРУБІЖНИХ І ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Пересадко Г.О., Пересадко Н.І., Пересадко О.В.

Постановка проблеми: Економічний стан, у якому здійснюють сьогодні свою діяльність промислові підприємства, характеризуються нестабільністю і невизначеністю. Стійкий розвиток компанії в перспективі залежить від її здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюються, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках.

Аналіз публікації по темі дослідження: Деякі аспекти цієї проблеми розглянуті в працях іноземних спеціалістів І.Ансоффа, А.Аккофа, М.Портера, Ф.Котлера, П.Друкера, С.Янга, А.Томпсона, А.Дж.Стрикленда, а також вітчизняних вчених – В.А.Борисова, Н.Г.Маслака, М.Х.Корецького, І.Франчука, О.Семенова, О.Ткачова, Н.В.Бутенко та інших.

В наш час зростає роль управління вибором стратегії диверсифікації промислових підприємств, що відноситься до функції стратегічного управління.

Звідси виникає проблема визначення сукупності ознак, переваг та недоліків, факторів, проблем, щодо диверсифікації виробництва, які впливають на ефективність диверсифікації діяльності підприємства. З урахуванням цього, метою нашого дослідження стало виконання порівняльного аналізу основних стратегій диверсифікації. При цьому слід зазначити, що виділення стратегій було виконано на основі їх авторської класифікації. Автором виділено основні види диверсифікації та дана їх характеристика. Як можемо бачити з таблиці 1 кожна стратегія має переваги та недоліки, для кожної з них є певна сукупність умов, при наявності яких керівництво підприємства може вибрати той чи інший вид стратегії в залежності від стану внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання.

Керуючись результатами аналізу, що представлені в таблиці 1 можна визначити який саме вид диверсифікації буде перспективнішим у конкретних умовах функціонування конкретного підприємства.

Однак при виборі стратегії диверсифікації існує ряд проблем, зокрема:

- проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промисловості найбільш діяти підприємству і яким чином – шляхом відкриття нового підрозділу (бізнес-одиниці) або придбання існуючого;
- великий ризик, пов'язаний з невизначеністю одержання нових результатів, обмеженістю ресурсів, наявністю множини соціально-психологічних факторів, що перешкоджають реалізації нової продукції, інертність процесу виробництва [1].

Ця проблема є досить істотною для асортиментної диверсифікації внаслідок:

- потреби в перепідготовці працівників та залучення нових кадрів;
- зростання витрат на управління роздрібними виробництвами;
- кредитування нового бізнесу.

Задача кожного диверсифікованого підприємства – вибрати та економічно обґрунтувати конкретну стратегію.

На нашу думку диверсифікації повинна носити розумний характер, пов'язаний з врахуванням можливих ризиків. Тому диверсифікацію діяльності необхідно застосовувати так, щоб, з одного боку, повністю реалізувати можливий стратегічний потенціал підприємства, а з другого – досягти збалансованих економічних та технологічних результатів. При реалізації стратегії диверсифікації промислові підприємства мають як певні недоліки так і ряд переваг(табл.2).

Аналіз зарубіжних підприємств показав, що характерним явищем, якому в нинішніх умовах слід приділяти особливу увагу, є багатогалузева орієнтація і висока гнучкість напрямів діяльності виробничих систем. Це підтверджує і проведений у Гарвардській школі бізнесу аналіз діяльності 33 із 500 найбільш провідних американських компаній з 1950 по 1986 роки, який показав, що в середньому кожна з них має свої підприємства у 27 галузях і 80 підгалузях. Провідна роль у процесі створення багатогалузевої структури сучасних великих підприємств відводиться диверсифікації, яка, власне, і надає їм багатогалузевого характеру.

Аналізуючи вітчизняні підприємства, слід зауважити, що особливу увагу привертають підприємства – велетні.

Сумське науково-виробниче об'єднання «Насосенергомаш» протягом десятиріч було монополістом у виробництві насосів не тільки на території колишнього Радянського Союзу, а й певною мірою в країнах Східної Європи, Азії, Латинської Америки. Останнім часом ринки втрачено внаслідок розпаду Ради економічної взаємодопомоги і налагодження нових виробів подібних виробництв у Росії. Розробка ж і впорядкування у виробництво нових виробів повинні обґрунтуватись одержанням прибутку для підприємства або принаймні беззбитковістю[12]. На сьогоднішній день завод здійснює: підбір насосів та необхідні параметри й умови експлуатації; митне оформлення і доставку; шефмонтаж; сервісне обслуговування; навчання персоналу з обслуговування устаткування; виробництво товарів народного споживання.

З метою максимальної підтримки своїх працівників у змісті фізіологічного виживання багато підприємств відкривають аграрні цехи. «Піонером» в цій справі на Україні стало «Сумське машинобудівне НВО ім. М.В.Фрунзе».

«Сумське машинобудівне НВО ім. М.В.Фрунзе» найбільше в Україні підприємство, що випускає устаткування для нафтогазової і хімічної промисловості. Завод спеціалізується в багатьох галузях, виробництво промислової трубопровідної арматури, машинобудування для важкої й енергетичної промисловості, виробництво труб, промисловість електроенергетична, машинобудування для хімічної і нафтогазової промисловості, виробництво устаткування і матеріалів для автономної енергетики.

ВАТ «Донецькгормаш» [13] – найбільше машинобудівне підприємство України так званого дрібносерійного й індивідуального характеру

виробництва. Близько 70 % продукції, що випускається – складне гірничошахтне устаткування для вугільної й гірничорудної промисловості. Втім, завдяки гнучкості виробництва й більш ніж віковому досвіду, підприємство є одним із провідних постачальників устаткування для металургійних заводів, цементної промисловості, підприємств залізниці, електростанцій. Диверсифікація виробництва як складова стратегії стала важливим елементом концепції розвитку підприємства.

ВАТ «Азовмаш» має більш ніж піввіковий досвід проектування і виготовлення різноманітної продукції машинобудування – від військової техніки до товарів побутового призначення

ВАТ «Азовмаш» об'єднує 15 спеціалізованих підприємств і три науково-дослідних, проектних і технологічних інститути (знаходяться в м. Маріуполі).

Заслуговує особливої уваги підприємство – ВАТ «Мотор Січ», яке є одним з проектних у світі і єдиним в Україні підприємством по виготовленню і супроводі в експлуатації авіаційних двигунів для літаків і гелікоптерів різного призначення. Також підприємство виготовляє більш 150 найменувань товарів народного споживання.

Флагман української кольорової металургії – Артемівський завод по обробці кольорових металів – недавно завершив структурну перебудову. Три роки тому підприємство змогло вийти з прориву завдяки створенню торгівельної фірми «ВФ АЗОЦМ». Вона займалась закупівлею сировини і реалізацією готової продукції. Нині ж інвестор підприємства – корпорація «Укрподшипник» - вирішив об'єднати виробництво і комерцію.

Миколаївське виробниче об'єднання «Зоря» - великий виробник і постачальник газотурбінних двигунів і редукторів для суднобудівної і газової промисловості, а також енергетики. Але крім основних видів діяльності займається ще виробництвом лиття, штампувань, пластмас, товарів широкого попиту – світильники побутові, антени телевізійні зовнішні, кімнатні, автомобільні.

Сумський машинобудівельний завод «Сумсільмаш» - провідне підприємство вітчизняного сільськогосподарського машинобудування. Основні види діяльності – виробництво насосів, транспортерів гноєзбиральних та каркасів сальників, запасних частин до сільськогосподарської техніки. В 2002 передбачив падіння попиту на основну продукцію, в зв'язку з неврожаєм сільськогосподарської продукції, тобто, що сільгосптехніка буде використана по мінімуму, і господарства замість того, щоб купити нову будуть ремонтувати стару. При цьому враховувати також те, що сільське господарство сьогодні в загоні, а банки дають кредити під високі відсотки і вітчизняна техніка реалізується погано. Тому було прийнято рішення про диверсифікацію виробництва, шляхом заснування на території заводу цеху по переробці бобів сої. В даний час асортимент продуктів, які пропонується – це соєвий збагачувач, молоко, майонез з різноманітними ароматизаторами. І це тільки початок шляху.

«Гавроншина» (Макаровський район Київської області) із - за природного скорочення запасів торфу (минула спеціалізація підприємства видобуток торфу) перейшло на випуск товарів народних потреб: цвяхи, двері металеві, гаражні ворота...

3 лютого 2004 року на потужностях ЗАТ «ЗАЗ» почалося серійне виробництво автомобілів Opel Astra. В даний час на підприємстві здійснюється виробництво автомобілів Lanos. 3 грудня 2003 року на «ЗАЗ» розпочато складання ВАЗ моделей 21093, 21099. Також на підприємстві виробляється тара пластмасова ТП-3-00, піддон для

відпрацьованих олій АП-56-000, стілець дитячий МДП-6 2000, тара пластмасова ТП-2-00, набір дачно-пляжних меблів, тара пластмасова складна, нагрівальник промисловий ОПМ-07.

У 2001 році колишній Львівський завод ЛАЗ (новий власник – українсько-російське підприємство СП «СИЛ-Авто») почав реанімацію підприємства з випуску найстарішої та масової моделі ЛАЗ-695. Під програму зміни модельного ряду проводиться переоснащення заводу, 90-95% обладнання якого вже відпрацьовало більше п'яти років. Крім того, оновлюються технологічні ланки, що дозволяє підвищувати якість продукції, знизити собівартість, скоротити енерговитрати тощо. Надалі підприємство планує випуск приміського та туристичного автобусів, а також тролейбуса[14].

Одним з важливих напрямків диверсифікації є курс на самозабезпечення тією продукцією, імпорт якої стає скрутним або неможливим. В якості прикладу позитивні ролі диверсифікації можна відмітити опанування відновлення залізничних шпал в Донецьку (всі шпали до цього Україна отримувала в Росії).

Конотопський завод опанував виробництво запасних частин до автобусів типу «Ікарус», налагоджено виробництво емальпровіду в Новій Каховці, алюмінієвого листа, фольги в Запорозжжі, каучуку в Лисичанську та інше.

Глухівський завод агрегатних вузлів ВАТ виробляє різноманітні види продукції: деталі і вузли до автоматичних ліній, запчастині до сільськогосподарської техніки, прилади для ремонту автомобілів, верстати деревообробні, товари народного споживання, фурнітура меблева.

ВАТ «Сумський фарфоровий завод» (м. Суми) спеціалізується на виробництві керамічних виробів для домашнього господарювання та керамічних декоративних виробів, на роздрібній торгівлі у спеціалізованих магазинах, займається діяльністю ідалень на підприємствах в установах.

Білоцерківське виробниче об'єднання «Електрокераміка» внаслідок відсутності сировини та обмежень по споживанню електроенергії перейшло на випуск нової продукції – електричних світильників, керамічного посуду, свіч запалювання для автомобілів (раніше спеціалізувалось на виробництві електроконденсаторів, резисторів).

На Київському виробничому об'єднанні «Електронмаш» опановано випуск сумок господарських на колесах, а в Кременчугському лісогосподарському підприємстві – цілий набір товарів народного споживання : хлібниці, солонки, набори для спецій, глечики, кухонні набори, ложки – це реакція на зміну споживчого попиту.

«Промисловість ШВК №66 (с. Галаліївка, Шосткінського району) спеціалізується на виробництві робочого одягу, дерев'яної тари, інших виробів з деревини, виробів з бетону для використання в будівництві, бочок та інших подібних металевих ємностей, виробництві, ремонті та монтажі інших машин загального призначення, виробництві та розподіленні тепла.

ВАТ «»(м. Суми) спеціалізується на виробництві електричного устаткування, на обробній промисловості, на операціях з нерухомістю,

здання під найм, на представленні послуг з місць для короткочасного проживання.

ВАТ «Барвник» і підприємствах, створених на його базі, відновлене виробництво фталевого ангідриду, освоюється виробництво паранітроаніліну, контактного антрахіону, антранілової кислоти, стеариту кальцію і ще цілого ряду продуктів мало монтажної хімії.

На Рубежанському заводі «Зоря» введено в експлуатацію друге в Україні виробництво формаліну, що повинно забезпечити нарощування обсягів випуску конкурентоздатного пентаеритру.

Більш 60 нових видів продукції освоєно останнім часом у ВАТ «Концерн «Стирол». Це пігментні концентрати для пластмас, дві лінії по виробництву термоусадочної та надміцної пакувальної плівки, нові марки полістиролу, освоєно виробництво сополімеру стиролу й акрилонітрилу марки САН. Останній продукт не виробляється в Україні і традиційно імпортувався. У ВАТ «Концерн «Стирол» («Стиролбіофарм») введений у дію завод рідких стерильних лікарських препаратів, де буде освоєне виробництво 60 фармацевтичних продуктів.

У ВАТ «Оріана», де нарощені обсяги виробництва олефінового заводу, заводів хлорвінілу і поліетилену, готується до запровадження в дію карналитова фабрика на магнієвому заводі, створюється за участю югославської фірми «Синтелон» найбільше в Україні виробництво лінолеуму обсягом 5 млн. м кв./рік ведеться підготовка до відновлення роботи заводу карбамідних смол.

На базі Черкаського заводу хімічних реактивів за участю компанії «Агробізнеспром» розпочато виробництво інсектициду «Циклон», тут же освоюється виробництво протруйника «Дитокс», нарощене виробництво нового гербіциду 2.4-Д700 у підприємстві «Смоли» (Дніпродзержинськ) .

Державна акціонерна компанія «Титан» – найбільше спеціалізоване підприємство промисловості України. Направила понад 130 млн. грн. власних коштів на реконструкцію виробництва – 1999-2003 рр. За рахунок цих вкладень проведена модернізація технологічних ліній виробництва двоокису титану, що дозволило поліпшити його якість, освоєно випуск нових видів продукції, зокрема, нових марок луко двоокису титану, мінеральних добрив, гранульованого сірчаноокислого алюмінію, збільшено виробництво сірчаної кислоти.

« Сумхімпром» виробляє мінеральні добрива з вмістом фосфору, двоокис титану, залізо окисні пігменти, лакофарбову продукцію, коагулянти, сірчану кислоту. В додаток до них розпочато виробництво білого цементу, що не виробляється в Сумській області, проводиться виконання транспортних послуг високого рівня закордонним та іншим стороннім організаціям, створено систему комп'ютерної вимірювальної техніки, розпочато власне виробництво сучасних будівельних матеріалів тощо.

Відоме у всьому світі Шосткінське виробниче об'єднання "Свема" застосовує одну з частин стратегії диверсифікації запропоновано вдосконалення виробництва плівок та відкриття пунктів виготовлення фотографічних знімків з друкуванням фрагментів кадрів, часто не робиться філіями закордонних фірм та ін. Спеціалізується на виробництві хімічних матеріалів, мінеральних добрив, інших основних органічних речовин, на операціях з нерухомістю, на готельному бізнесі.

Одним з найважливіших факторів, що обумовили в теперішній час диверсифікацію виробництва є конверсія підприємств військово-промислового комплексу.

Оборонні галузі виробляють значні та швидко зростаючі обсяги громадянської продукції. Це літаки та кораблі, телевізори та магнітофони, холодильники та дитячі коляски, обладнання для легкої та харчової промисловості, для сільського господарства.

Диверсифікація дає можливість забезпечити сприятливе взаємне переливання науково-технічних ідей, досягнень, технологій і кадрів із однієї сфери виробництва в іншу, сприяти процесу впорядкування наслідків конверсії. Тільки виробництво шкільної продукції, що менше залежить від коливань, пов'язаних зі зміною державної політики та експортними факторами, можна забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Все більше технологій створених у цивільній сфері практично без дотацій держави, впроваджуються в оборонній сфері як більш ефективні щодо співвідношення «вартість/технічні характеристики», порівняно з відповідними технологіями, що створюються в оборонній сфері за державні кошти [15].

ШКЗ «Імпульс» (м. Шостка) спеціалізується на виробництві вибухових речовин, інших виробів з пластмаси, інструменту, різних металевих виробів, інших сільськогосподарських машин, зброї та боєприпасів, електророзподільної апаратури, обчислювального устаткування, спортивних товарів, іграшок на виробництві, ремонті та монтажі верстатів, на виробництві та розподілі тепла, на зборі, очищенні та розподілі води, на роздрібній торгівлі, діяльності автомобільного транспорту, на операціях з нерухомістю, на наданні освіти, на діяльність у сфері відпочинку.

ШКЗ «Зірка» (м. Шостка) спеціалізується на виробництві основних органічних речовин, лаків і фарб, основних фармацевтичних продуктів, мила, вибухових речовин, інших виробів з пластмаси, мінеральних виробів, металевих виробів, зброї та боєприпасів, електроенергії, тепла, на виробництві, ремонті та монтажі машин, на роздрібній торгівлі.

Висновки. Результати проведеного аналізу зведені у таблиці 2, яка надає можливість визначити найбільш конкретні напрямки диверсифікації вітчизняних і зарубіжних підприємств. Аналіз даної таблиці показав, що для українських підприємств найбільш притаманною формою диверсифікації є

асортиментна та конгломеративна форми. А іноземні підприємства, які функціонують у країнах з більш стійкою економікою, діють як великі концерни, маючи в собі безліч бізнес – одиниць. Нажаль на сьогоднішній день вітчизняні суб'єкти ринкових відносин, поки що не володіють методами управління набором видів діяльності, і диверсифікаційний портфель формується методом проб і помилок.

Пересадько, Г.О. Порівняльний аналіз результативності маркетингових стратегічних підходів до диверсифікації зарубіжних і вітчизняних підприємств [Текст] / Г.О. Пересадько, О.В. Пересадько, Н.І. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка та менеджмент. - 2006. - № 5-6 (22-23).–С. 281-290.

