

ОЛЕЙНИКОВА
Олена Олексіївна
ms.oleyna@gmail.com

ПАНЧЕНКО
Марія Олександрівна
mary1@ukr.net

ТИМКО
Юрій Володимирович

старший викладач, Одеський
національний політехнічний
університет

к.е.н., доцент, Одеський національний
політехнічний університет

магістр, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 005.3

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

STRATEGIC APPROACHES TO BUSINESS DIVERSIFICATION

OLEINYKOVA Olena Oleksiivna – Senior Lecturer, Odesa National Polytechnic University

PANCHENKO Mariia Oleksandrivna – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University

TYMKO Yurii Volodymyrovych – master, Odesa National Polytechnic University

Обґрунтовано сучасні підходи та практичні рекомендації, спрямовані на визначення сутності стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Визначено аспекти розвитку ринку та визначено можливі шляхи його диверсифікації.

* * *

Обоснованы современные подходы и практические рекомендации, направленные на определение сущности стратегии диверсификации деятельности предприятия. Определены аспекты развития рынка и определены возможные пути его диверсификации.

* * *

Introduction. Question of scientific ground of i creation of original, adapted to the home terms of menage, control system by strategies of diversification of activity taking into account the state of i tendencies of poz to the coil of market environment, and also strategic potential of enterprise remain decided not enough.

Purpose. An aim of the article is an analysis and improvement of theoretic-methodic principles of forming and management of diversification of activity of enterprises strategies in the conditions of unstable market environment.

Results. Reasonably modern approaches and practical recommendations aimed at determining the essence of the strategy of diversification of activity of the enterprise. The aspects of market development and possible ways of its diversification were identified in the article. Considered the definition of diversification proposed by various authors and identified the main reasons for making decisions about diversification of activity of the enterprise.

Conclusion. The effective management of diversification of activity of enterprises strategies it follows to carry out on the basis of the worked out theoretic-methodic approach which provides the reasonable electing, after certain procedures, with application of elements of strategies, what adequate to the external terms and strategic potential of enterprise.

Ключові слова: диверсифікація, стратегічні напрямки диверсифікаційної політики, стратегії диверсифікації, конкуренція, конкурентне середовище

Ключевые слова: диверсификация, стратегические направления диверсификационной политики, стратегии диверсификации, конкуренция, конкурентная среда

Keywords: diversification, strategic direction diversification policy, diversification strategy, competition, competition environment

ВСТУП

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. Водночас динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного вдосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій і виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним

Питання наукового обґрунтування і створення оригінальної, адаптованої до вітчизняних умов господарювання, системи управління стратегіями диверсифікації діяльності з урахуванням стану і тенденцій розвитку ринкового середовища, а також стратегічного потенціалу підприємства залишаються недостатньо вирішеними.

МЕТА статті – аналіз та вдосконалення теоретико-методологічних засад формування та управління стратегіями диверсифікації діяльності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. У статті розглядається підхід до поетапного аналізу, відбору та управління стратегіями диверсифікації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною і методологічною основою статті виступають дослідження вітчизняних та іноземних фахівців у галузі формування стратегії диверсифікації діяльності підприємств, а також законодавчі акти і нормативні документи Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України з економічних питань. У проведенні дослідження використані методи діалектичного аналізу та синтезу, логічний та системний підходи, а також методи логічного узагальнення, порівняння та формалізації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Диверсифікація (від лат. *Diversification* – зміна, різноманітність) – це стратегія, яка передбачає одночасне освоєння нових видів продукції та нових ринків збуту. Диверсифікація існує у двох основних формах:

1. Розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів. Відбувається найчастіше на ринках, де існує жорстка конкуренція.

2. Вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання. Може здійснюватися як за допомогою створення нових підприємств, так і за допомогою придбання компаній, фірм або злиття з ними. Внаслідок цього відбувається перехід від односторонньої виробничої структури до багатопрофільного виробництва, великі фірми і компанії поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси.

Однак диверсифікація може містити у собі і новий товар, і новий ринок одночасно. Тобто під диверсифікацією розуміють проникнення підприємств у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від їхньої основної діяльності. У результаті диверсифікації підприємства перетворюються у складні багатогалузеві комплекси або конгломерати.

У сучасних умовах найбільш ефективною стратегією розвитку для багатьох підприємств є стратегія диверсифікації, за допомогою якої діяльність підрозділів підприємства поширюється на різні сфери бізнесу, що підсилює його конкурентні позиції.

Основною метою використання стратегії диверсифікації є забезпечення відносної незалежності підприємства від одного стратегічного господарського підрозділу. Тому стратегія диверсифікованого розвитку реалізується у тих випадках, коли у межах даної галузі (на даному ринку, з даним продуктом, у даній сфері) не має можливостей для подальшого зростання компанії, або коли можливості зростання за межами цієї галузі значно привабливіше [2].

Існує два можливих напрями реалізації стратегії диверсифікації бізнесу:

1. Внутрішнє зростання – проведення диверсифікації вже існуючого підприємства, тобто вихід компанії за рамки промислового ланцюжка, в межах якого вона діяла, і пошук нових видів діяльності, з метою досягнення ефекту синергізму (концентрична диверсифікація);

2. Зовнішнє зростання – диверсифікація шляхом

злиття (укладання угоди між двома і більш підприємствами, капітал яких об'єднується в одній компанії, зазвичай укладається між близькими за розміром фірмами) та поглинання (покупка контрольного пакету акцій іншого підприємства і перетворення її в підрозділ компанії-покупця з метою оновлення свого корпоративного портфелю) – чиста диверсифікація [1].

Здійснення диверсифікації бізнесу пов'язане з багатьма об'єктивними та суб'єктивними причинами, основними з яких є наступні:

– бажання компанії зменшити, або розподілити ризики своєї діяльності;

– необхідність покинути стагнуючі ринки;

– можливість отримати фінансову вигоду від функціонування в нових галузях;

– зростаючий тиск антимонопольного законодавства, який протидіє подальшому розвитку компанії в базовій галузі;

– насичення ринків продуктом компанії, або різке падіння попиту на нього;

– можливість ефективного використання надлишкових грошових коштів, що дає базовий бізнес, які не можуть бути вигідно вкладені на існуючому ринку.

Визначають наступні види стратегій диверсифікації діяльності (табл. 1).

Крім базових видів у стратегічному менеджменті виділяють так названі похідні стратегії диверсифікації, які забезпечують ефективність розробки та реалізації основних стратегій. У практиці диверсифікації бізнесу використовуються наступні похідні стратегії:

– стратегія входження в нову галузь (в нові сфери діяльності);

– стратегія диверсифікації в споріднені галузі,

– стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі,

– стратегія згортання (продажу) або ліквідації компанії і вилучення капіталу,

– стратегія реструктуризації бізнес-портфеля компанії,

– стратегія відновлення й економії.

Вибір конкретної стратегії диверсифікованого розвитку компанії повинен ґрунтуватися на таких економічних факторах:

– можливість збалансувати життєві цикли різних підрозділів в складі підприємства,

– можливість отримання синергетичного ефекту від об'єднання нового бізнесу з існуючим (наприклад, за рахунок кооперації);

– виникнення можливості спрощеного виходу на світовий ринок [3].

Диверсифікація бізнесу надає низку переваг компанії: дозволяє отримувати додаткові прибутки, розподіляти ризики, забезпечує доступ до необхідних ресурсів та можливість здійснювати так назване «перехресне субсидування», тобто доходи, отримані в одній галузі чи підрозділі, направляти на розвиток інших сфер діяльності.

Серед загальних проблем диверсифікованої компанії можна визначити наступні: відсутність досвіду управління, розосередження, низький рівень компетенції у неосвоєних сферах бізнесу тощо.

Таблиця 1

Основні види стратегій диверсифікації бізнесу

№	Вид стратегії	Напрямок реалізації
1.	Стратегія концентричної диверсифікації	Підприємство має намір розвиватися у напрямку виробництва нових, але подібних товарів, ринків або послуг. Такі стратегії передбачають можливість застосування вже існуючих технологій і каналів розповсюдження.
2.	Стратегія конгломератної диверсифікації	Підприємство має намір здійснювати господарську діяльність в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Достатньо важкі у здійсненні стратегії, їх успішна реалізація вимагає від підприємств: – достатніх виробничих потужностей; – достатніх фінансових ресурсів; – достатніх знань у сфері управління.
3.	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати вже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, задля забезпечення успішної реалізації нових виробів.
4.	Стратегія вертикальної диверсифікації	Підприємство має намір звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, наприклад, до виготовлення сировини, напівфабрикатів, або упаковки (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності, наприклад, від виробництва сировини до виробництва готової продукції, від виробництва певної продукції до оптової чи роздрібною торгівлі.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління стратегіями диверсифікації діяльності підприємств слід здійснювати на основі розробленого теоретико-методичного підходу, який забезпечує обґрунтоване обрання, за певними процедурами, із застосуванням елементів стратегій, які адекватні зовнішнім умовам і стратегічному потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Воронєцька І.С., Стасюк Н.М. Економічні засади диверсифікації виробництва. URL: http://www.rusnauka.com/24_NPM_2010/Economics/71164.doc.htm
2. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства. Вісник НТУ «ХПІ».

2012. № 58. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.

3. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

References

1. Voronetska I.S., Stasiuk N.M. Economic principles of production diversification. URL: http://www.rusnauka.com/24_NPM_2010/Economics/71164.doc.htm (in Ukrainian)
2. Hrabovych T.S. Diversification as a possible direction for industrial enterprise growth. Bulletin of NTU "KPI". 2012. № 58 URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>. (in Ukrainian)
3. Porter M. International competition / trans. from English. ed. V.D. Shchetinin. Moscow: International Relations, 1993. 896 p. (in Russian)