

КОВТУНЕНКО

Ксенія Валеріївна
k.v.kovtunenکو@mzeid.in

д.е.н., доцент, зав. кафедри
менеджменту
зовнішньоекономічної та
інноваційної діяльності,
Одеський національний
політехнічний університет

КОВТУНЕНКО

Юрій Володимирович
dmitrij-kovtunenکو@yandex.ru

к.е.н., доцент кафедри обліку,
аналізу і аудиту
Одеський національний
політехнічний університет

ПАРТИКА

Марина Романівна
marishapartyka@mail.ru

студент, Одеський національний
політехнічний університет

УДК 631

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ: ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА ФАКТОРИ ВИБОРУ**DIVERSIFICATION STRATEGY: THE CONCEPT, TYPES AND SELECTION FACTORS**

Стаття присвячена визначенню поняття, видів та факторів вибору стратегії диверсифікації. Надані основні тлумачення поняття «диверсифікація», розглянута стратегія диверсифікації.

Статья посвящена определению понятия, видов и факторов выбора стратегии диверсификации. Предоставлены основные толкования понятия «диверсификация», рассмотрена стратегия диверсификации.

The present article is dedicated to the definition of the concept, types and factors of choosing a strategy of diversification. The basic interpretation of the concept of «diversification» reviewed strategy of diversification is provided.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія диверсифікації, види стратегії диверсифікації, фактори вибору стратегії диверсифікації

Ключевые слова: диверсификация, стратегия диверсификации, виды стратегии диверсификации, факторы выбора стратегии диверсификации

Keywords: diversification, strategy of diversification, species diversification strategy, diversification strategy selection factors

ВСТУП

Так як сучасний стан економіки носить нестабільний та динамічний характер, підприємствам необхідно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, підприємства змушені швидко адаптуватись до змін, які постійно відбуваються на ринку, щоб тим самим підвищити власну конкурентоздатність для здійснення головної своєї мети – отримання максимально можливого прибутку. Для цього підприємству необхідно знаходити нові шляхи подальшого розвитку.

Питання диверсифікації діяльності підприємств розглядалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Ансофф І., Азрилиян А.Н., Білошапка, М. Белопольський, Г. Загорій, С. Ілляшенко, Є.В. Калашнікова, М.Д. Корінько, Б. Король, В.Є. Новицький, О.О. Цогла, О.О. Шарко.

МЕТА РОБОТИ полягає у визначенні поняття «стратегія диверсифікації», її видів та факторів вибору.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ при проведенні дослідження використано такі методи: систематизації та емпіричного дослідження – при вивченні поняття «стратегія диверсифікації», її видів; класифікаційно-аналітичний – для класифікації факторів, що впливають на вибір стратегії диверсифікації; графічного та порівняльного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ

В сучасних умовах ефективною є стратегія диверсифікації, яка в першу чергу пов'язана з розширенням сфери діяльності підприємства, наданих послуг та номенклатури виготовленої продукції. Диверсифікація підприємства охоплює усі напрямки діяльності підприємства і тим самим дає змогу діяти так, щоб закріпити свої позиції у різних галузях і забезпечити отримання найкращого результату.

На думку І. Ансоффа, диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх [2].

Існують тлумачення даного поняття з погляду маркетингу, а саме Корінько М.Д. вважає, що диверсифікованість – це інвестування в різні цінні папери, або внесок фінансів у різні сфери виробництва з метою зменшення середнього комерційного ризику, або маркетингова стратегія, яка полягає в освоєнні виробництва нових товарів а також видів послуг, що включає розповсюдження підприємницької діяльності на нові, та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області [6].

Основні підходи щодо тлумачення поняття «диверсифікація» наведені у табл. 1.

Основні підходи щодо тлумачення поняття «диверсифікація»

Джерело	Визначення	Особливості
Ансофф І., 1956 р. [2]	Диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, які суттєво відрізняються від попередніх.	Загальне визначення дефініції «диверсифікація»
Портер М., 1987 р. [8]	Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним виробництв, розширення товарного асортименту.	Запропоновано загальногалузеве визначення категорії «диверсифікація»
Борисова В.А., 2002 р. [3]	Диверсифікацією промислового виробництва є розширення, зміна продукції, освоєння нових видів виробництв, отримання економічної вигоди з урахуванням екологічних та соціальних потреб суспільства.	Запропоновано визначення категорії «диверсифікація» промислового виробництва
Корінько М.Д. 2008 р., [6]	Диверсифікація – це інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу.	1. Введено поняття «інноваційний процес»; 2. Означена мета диверсифікації.
Ткачук В.І., 2011 р. [10]	Диверсифікація становить собою розмаїтість кількісних та якісних змін в економічній діяльності підприємства, які супроводжуються одночасним розвитком декількох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва та обслуговування, розширенням асортименту виробленої продукції або послуг у рамках єдиної системи – підприємства.	1. Розвиток декількох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва; 2. Введено поняття «послуги» та «обслуговування»
Ткаченко С.О., 2013 р. [9]	Диверсифікацію можна визначити як розширення діапазону діяльності суб'єкта господарювання, пов'язаного з проникненням в інші нові галузі, що часто не пов'язані з основною спеціалізацією. У свою чергу, з фінансового боку диверсифікацію можна розглядати як урізноманітнення фінансової діяльності через здійснення коротко і довгострокових фінансових вкладень.	1. Диверсифікація розглядається як форма проникнення нові галузі; 2. Розглядається як спосіб зниження фінансових ризиків.
Перегуда Є.Ф., 2013 р. [7]	Диверсифікація – (від середньовічного лат. Diversificatio – зміна – різноманітність); 1) проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їхньої діяльності; 2) У широкому сенсі – поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів послуг тощо).	Диверсифікація розглядається як спосіб структурної перебудови господарства.
Забуранна Л.В., 2015 р. [4]	«Диверсифікація – загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території, для того, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу».	Диверсифікація розглядається як можливість зниження залежності від циклічності бізнесу.

Деякі автори узагальнюють поняття «диверсифікація діяльності» і «диверсифікація виробництва». Так, Азрилян А.Н. розглядає визначення, диверсифікацію діяльності (виробництва), як розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу; проникнення їх в інші галузі виробництва і на ринки нових товарів і послуг, прямо не пов'язані з основною сферою їх діяльності [1].

Стратегія диверсифікації передбачає освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприєм-

ницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області [5].

Або ж стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. 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 та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств [5].

Аналіз численних публікацій показав, що погляди науковців на поняття диверсифікації діяльності поступово змінювалися разом зі зміною економічних відносин в суспільстві. На сучасному етапі під диверсифікацією діяльності розуміють у найширшому значенні несхожість, відмінність, урізноманітнення, розширення, множинність. Існування величезної кількості наукових підходів та концепцій, через призму яких намагаються пояснити сутність даного поняття, ускладнює можливості визначення диверсифікації діяльності у більш вузькому значенні [5].

Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень, і проникнення в нові галузі та сфери діяльності, і розширення географічних меж діяльності, і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією. Деякі науковці схильні вважати, що диверсифікація (під якою розуміють розширення номенклатури продукції) є повною протилежністю спеціалізації (яка передбачає звуження номенклатури продукції підприємства) [5]. Остання думка дуже цінна, проте не є абсолютною, оскільки явище диверсифікації має багато зовнішніх проявів, що в свою чергу залежить від специфіки кожної конкретної ситуації, зокрема від стадії життєвого циклу відповідної галузі, в якій діє компанія.

Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [5].

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу [5].

Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;

б) поточний бізнес дає перевищуючи потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

в) новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

г) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

д) можуть бути скорочені втрати від податків;

е) може бути полегшений вихід на світові ринки;

ж) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів [5].

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки [5].

Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва [5].

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопротифільного виробництва [5].

Диверсифікація покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі [5].

І, головне, – стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже диверсифікація – це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва [5].

Таким чином, значення диверсифікації діяльності підприємства в розробці і здійсненні його портфельної стратегії достатньо помітне. З одного боку, диверсифікація – один із важливих напрямків діяльності підприємства, тобто вказує, які конкретно стратегічні одиниці бізнесу і в яких стратегічних зонах господарювання будуть працювати в майбутньому. З другого боку, диверсифікація в значній мірі

забезпечує стратегічну гнучкість портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) можуть привести до серйозних руйнівних наслідків в інших [5].

Отже диверсифікація, визначаючи частково з якими СОБ підприємство збирається працювати і як ці СОБ будуть зв'язані між собою, до певної міри разом з іншими компонентами визначає портфельну стратегію.

Диверсифікувавши власну діяльність, компанія зможе забезпечити досягнення трьох груп економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання. Головна мета, якої прагнуть досягнути підприємці, полягає у збільшенні вартості підприємства та зростанні доходів. Виділяють наступні причини диверсифікації підприємницької діяльності:

– стагнація (застій) ринку функціонування підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів, застарілість виробничого портфелю підприємства або можлива монополізація галузі;

– необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;

– відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з антимонопольним законодавчим регулюванням;

– необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

– високі бар'єри виходу на світові ринки [10].

На рис. 1 зображені види диверсифікації діяльності підприємства.

Ансофф І. поділяє диверсифікації на «пов'язану» і «непов'язану». У першому випадку йдеться про розвиток підприємством сфер виробництва, що пов'язані з існуючою її діяльністю, в другому – про нові напрями діяльності, що не мають відношення до профілю підприємства. У свою чергу, пов'язана (синергетична) диверсифікація може здійснюватися двома напрямками: горизонтальною і вертикальною диверсифікацією [2].

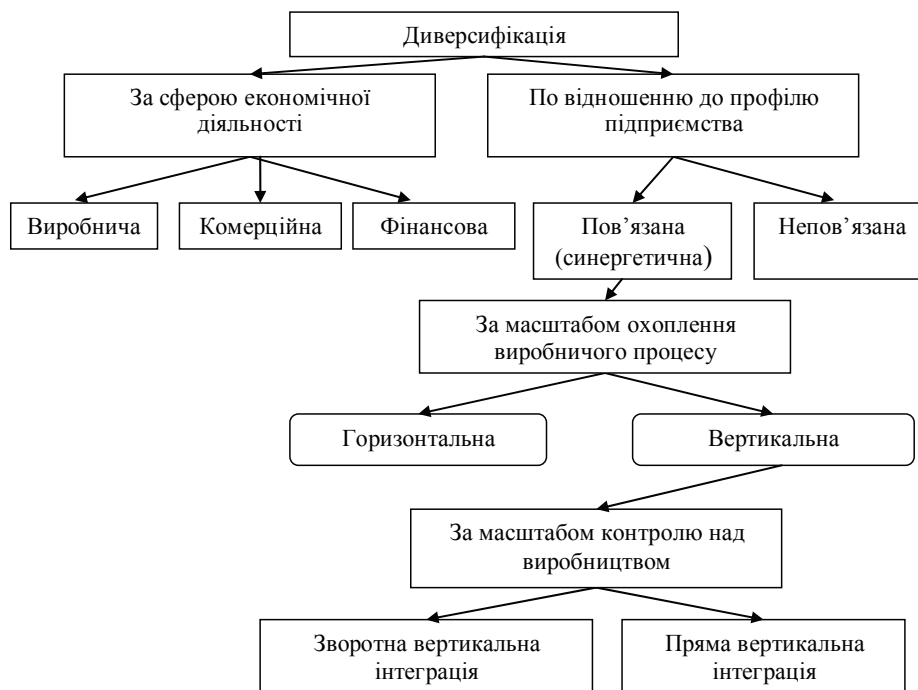


Рис. 1. Види диверсифікації діяльності підприємства

При горизонтальній диверсифікації капітал підприємства спрямовується на виробництво продуктів, споріднених з первинними, але не схожих за технологією. Ця форма диверсифікації характеризується появою на підприємстві нової продукції в рамках своєї галузі або суміжних галузей [2].

Вертикальна диверсифікація характеризується розширенням і розгалуженням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх

компонентів, частин і матеріалів. Таким чином, ця форма диверсифікації є поглинанням постачальників і посередників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва – від сировини до готового продукту. При цьому можлива повна вертикальна диверсифікація або часткова, коли частина продукції виготовляється на підприємстві, а частина закуповується в інших підприємств [2].

Найчастіше вертикальна диверсифікація реалізується двома напрямками:

а) зворотна вертикальна інтеграція, коли підприємство приєднує функції, які раніше виконувалися постачальниками, встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів;

б) пряма вертикальна інтеграція припускає приєднання підприємством функцій, що виконувалися раніше дистрибуторами, тобто отримуються транспортні, сервісні служби, канали збуту і інші функціональні служби, що пов'язані з основною діяльністю підприємства [12].

ВИСНОВКИ

Тобто, ми вважаємо за необхідне узагальнити визначення поняття «диверсифікація», а саме найбільш повного і точного його визначення пропонуємо об'єднати визначення Перегуди Є.Ф. та Корінко М.Д. в одне тлумачення, а саме «Диверсифікація – це інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їхньої діяльності та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу, а також поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів послуг тощо).»

Також було виявлено, що основними видами диверсифікації діяльності є: за сферою економічної діяльності – виробнича, комерційна та фінансова; по відношенню до профілю підприємства – пов'язана та непов'язана; за масштабом охоплення виробничого процесу – горизонтальна та вертикальна; за масштабом контролю над виробництвом – зворотна вертикальна інтеграція та пряма вертикальна інтеграція.

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації є те, що ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання; поточний бізнес дає перевищуючи потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо; можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Список використаних джерел

1. Азрилиян О.Н., Азрилиян О.М., Калашнікова Є.В. та інших. Великий економічний словник: 24.8 тис. термінів, – М: Інститут нової економіки, 2002, – 1280 з.
2. Ансофф І.В. Новая корпоративная стратегия / І.В. Ансофф // Питер Ком – 2008. – с. 416.
3. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств: Монографія. – Суми: Довкілля, 2002. – 202 с.
4. Забуранна Л.В. Соціально-економічні аспекти розвитку агропромислового виробництва / Л.В. Забуранна, Н.В. Попрозман // Економіка АПК. – 2015. – № 3. – С. 15–22.122
5. Ковтуненко К.В., Сапожников Р.М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін // Бізнес Інформ. – 2016. – №9. – С. 153–158.
6. Корінко М.Д. Ризики при диверсифікації / М.Д. Корінко // Актуальні проблеми економіки – 2009 №7 – с.69.
7. Перегуда Є.Ф. Теоретичні аспекти диверсифікації сільськогосподарської діяльності підприємств АПК / Є.Ф. Перегуда // Економіка АПК. – 2013. – № 10. – С. 113–116.
8. Портер, М. (1987) «Від конкурентної переваги до корпоративної стратегії», Harvard Business Review, травень / червень 1987, з 43-59.
9. Ткаченко С.О., Тарасов Р.Ю. Сучасний рівень конкурентоспроможності України у світовому господарстві / С.О. Ткаченко, Р.Ю. Тарасов // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол.: І.Д. Пасічник, О.І. Дем'янчук. – Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 235–238.
10. Ткачук В.І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія / В.І. Ткачук. – Житомир: ЖНАЕУ, 2011. – 268 с.
11. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності // Актуальні проблеми економіки 2010. № 4. – с. 109.
12. Шарко О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств / О.О. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 10(128) – 2008. – с. 190.