

ЗАХАРЧЕНКО

Віталій Іванович

nvzakharchenko777@gmail.com

УДК 338.33

ПІРІЄВ

Вусал Аскер

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У РОЗВИТКУ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**FORMATION OF STRATEGIES FOR  
DIVERSIFICATION IN THE  
DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL  
ENTERPRISE**

*д.е.н., професор, Одеський  
національний політехнічний  
університет*

*магістр, Одеський національний  
політехнічний університет*

*У статті запропоновано класифікацію видів стратегій диверсифікацій промислового підприємства в умовах глобалізації бізнесу. Розглянуті стратегії диверсифікації є еталонними стратегіями розвитку бізнесу. Їх реалізація починається в тому випадку, якщо підприємства не зможуть розвиватися на конкретному ринку з конкретним продуктом в рамках конкретної галузі.*

*В статті предложена классификация видов стратегий диверсификаций промышленного предприятия в условиях глобализации бизнеса. Рассмотренные стратегии диверсификации являются эталонными стратегиями развития бизнеса. Их реализация начинается в том случае, если предприятия не смогут развиваться на конкретном рынке с конкретным продуктом в рамках конкретной отрасли.*

*The article proposes a classification of types of strategies for diversification of an industrial enterprise in the context of business globalization. The considered diversification strategies are the reference strategies of business development. Their implementation begins in the event that enterprises can't develop in a specific market with a specific product within a particular industry.*

**Ключові слова:** диверсифікація, стратегія, бізнес, підприємство, прибутковість, акція

**Ключевые слова:** диверсификация, стратегия, бизнес, предприятие, доходность, акция

**Keywords:** diversification, strategy, business, enterprise, profitability, share

## ВСТУП

Нині головне завдання української економіки не просто перебудуватися на новий ринковий курс, а перебудуватися ефективно, враховуючи свої слабкі і, особливо, сильні сторони. З 1991 р. Україна тримає курс на створення ринкової моделі економіки, але це не просто створення ринку з нуля, а здійснення переходу від централізованого адміністративно керованого господарства до ринкових структур. У цьому сенсі Україна є першопрохідцем, оскільки світова економічна історія ще не знала такого повороту подій, коли країна, повністю відмовившись від колишнього економічного курсу, починає згадувати і «прищеплювати» іншу культуру ведення бізнесу. Після розпаду СРСР залишився величезний економіко-господарський потенціал, особливо у сфері машинобудування, оскільки ця галузь народного господарства фінансувалася в першу чергу і у великих масштабах. Це було пов'язано з тим, що ця галузь в основному працювала на ВПК. Слід зазначити, що розвиток військової економіки є вихідною справою не тільки з політичної точки зору; військова економіка всюди вважається вигідною областю інвестицій, так як дає підприємствам ВПК стабільну норму прибутку, ніж сфера суспільної продукції. Крім того, велика роль ефекту «подвійного» використання технологій, який виражається в застосуванні результатів військових досліджень і розробок у виробництві цивільної продукції.

При написанні цієї статті автор спирався на роботи наступних вчених: Гарнов А. [1], Горшков В. [2], Захарченко В. [3,4], Попова Л. [5], Федуллова Л. [6], Чейз Р. [7], Перлов Дж. [8].

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні та обґрунтуванні класифікації видів стратегій диверсифікацій промислового підприємства в умовах глобалізації бізнесу.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, законодавчі документи та ін.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, системного аналізу і синтезу, систематизації та узагальнення та ін.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У період існування СРСР стратегічне управління стратегічними підприємствами здійснювали відповідні міністерства, а з розпадом Радянського Союзу (1991 р.) всі машинобудівні (та й не тільки) заводи отримали самостійність. Заводи стали конкурувати один з одним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Конструкторські бюро не мали доступу до фінансових ресурсів підприємств і не отримували від них грошей в повному обсязі і «ноу-хау», отже, їм ні з чого було фінансувати нові розробки. Держзамовлення постійно скорочувалися. На думку експертів, єдино можливим кроком було формування потужних диверсифікованих концернів, які об'єдну-

ють розробку, виробництво і маркетингові служби [4].

Щоб зрозуміти їх суть, розглянемо спочатку основні економіко-теоретичні підходи до процесу диверсифікації. Якщо якась фірма прийняла рішення про диверсифікацію своєї діяльності, то цій фірмі перш за все слід заручитися підтримкою своїх акціонерів, оскільки мета стратегії диверсифікації на початковому етапі – створення цінностей для акціонерів, тобто необхідно збільшити прибутковість акцій. Таким чином, стратегія повинна бути направлена не просто на те, щоб розподілити ризик шляхом інвестування коштів у різні галузі економіки, оскільки акціонери можуть домогтися точно такої ж диверсифікації ризику, ставши володарями портфеля акцій компаній, зайнятих у різних сферах діяльності [1, с. 30]. Саме тому, для підвищення прибутковості акцій компанії, слід вибирати ті види діяльності, які діють під одним «корпоративним дахом» більш ефективно, ніж в якості незалежних підприємств, тобто має місце ефект « $2+2=5$ ».

Зупинимось детальніше на цьому ефекті. Нехай у нас корпорація А здійснює диверсифікацію шляхом покупки компанії В. Якщо їх сумарний прибуток через певний період часу після злиття не перевищить прибуток, яку б вони отримали, працюючи в якості незалежних компаній, то з точки зору підвищення прибутковості акцій диверсифікацію А в В можна вважати невдалою. Акціонери корпорації А змогли б домогтися аналогічних результатів, поповнивши свій інвестиційний портфель акціями компанії В, тобто мав би місце ефект « $2+2=4$ ». Прибутковість акцій диверсифікаційної компанії не підвищується поки не досягнуть ефект « $2+2=5$ ».

На підтвердження цього наведемо наступний приклад: авіаційна компанія Boeing зіткнулася в 1997 р. з низкою виробничих проблем, викликаних придбанням компанії McDonnell Douglas, яку Boeing купила на початку 1997 р.. Експерти прогнозували, що в третьому кварталі 1997 р., кожна акція компанії Boeing принесе дохід у 45 центів. У той же час зі спілкування про додаткові витрати на розширення виробництва в розмірі 2,6 млрд. дол., які могли б «з'їсти» п'яту частину прибутку компанії в 1998 р., викликало 8-процентне зниження курсу акцій Boeing у третьому кварталі 1997 р. [7]. З даного прикладу випливає, що навіть таким «акулам» бізнесу, як лідеру світового літакобудування – компанії Boeing, не завжди вдається успішно реалізувати початковий етап стратегії диверсифікації, який безумовно пов'язаний з великими виробничими витратами сировини, комплектуючих і робочої сили.

Перейдемо тепер до розгляду основних, найбільш поширених видів стратегій диверсифікації.

Розрізняють шість стратегій диверсифікації:

1) стратегія входження в нову галузь – поглинання, створення нової компанії, спільного підприємства;

2) стратегія диверсифікації в родинні (пов'язані) галузі;

3) стратегія диверсифікації в неспоріднені (нез'язані) галузі;

4) стратегія згортання і ліквідації бізнесу;

5) стратегія реструктуризації, відновлення та економії;

6) стратегія транснаціональної диверсифікації.

I. Стратегія входження в нову галузь. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом входження компанії в нову сферу діяльності, оскільки воно передбачає швидке проникнення на цільовий ринок, разом з фірмою купується інформація про конкретному ринку і певний досвід роботи на цьому ринку. Найскладніше при здійсненні даної стратегії – це знайти потрібну компанію для придбання. Фірмопокупець стикається з дилемою: або купити «сильну» компанію за високою ціною, або «слабку» за низькою ціною. Створення нової компанії буде привабливим варіантом розвитку бізнесу, якщо:

1) у фірми достатньо часу (початковий етап життєвого циклу галузі);

2) такий шлях диверсифікації дешевший, ніж придбання іншої компанії;

3) фірми-конкуренти пасивно ставляться до завоювання ринку новачком;

4) є необхідний досвід роботи в цій галузі;

5) існує потенціал розвитку нових виробничих потужностей;

6) дана галузь представлена відносно невеликими фірмами.

На практиці використовується варіант стратегії входження в нову галузь також шляхом створення спільних підприємств. Спільне підприємство знижує ризик і дозволяє зайнятися тим, що не вигідно робити одному. Крім того, кожен партнер вносить у загальну справу свої специфічні знання, якими не володіє інший, а об'єднання ресурсів дозволяє зайняти більш стійке положення на ринку. Слід зазначити, що створення спільних підприємств з іноземними партнерами часом є єдиною можливістю подолати імпортні квоти, тарифи, культурні бар'єри і врахувати ряд національних особливостей ведення бізнесу. Однак з появою спільного підприємства виникає ряд проблем, пов'язаних з правом контролю, прийняттям стратегічних рішень, розподілом прибутку та ін.

II. Стратегія диверсифікації в родинні (пов'язані) галузі. Успіх стратегії диверсифікації в родинні галузі криється в ефекті « $2+2=5$ ». Саме цей ефект стає базисом для створення конкурентної переваги. Споріднена диверсифікація виникає тоді, коли компанії мають відносно схожі виробництва і володіють стратегічним відповідністю. Стратегічна відповідність – це якась характеристика діяльності компанії, яка дасть можливість: 1) інтегрувати різні виробництва з метою досягнення ефекту економії в масштабах як виробництва, так і діяльності; 2) обміну досвідом декількох компаній.

Основні переваги, які можна витягти із стратегічної відповідності компаній, проявляються в області технології виробництва, вимог до кваліфікації персоналу, єдиних матеріальних джерел, ресурсів і постачальників, ідентичних виробничих і управлінських методів, «ноу-хау», маркетингу і післяпродажного обслуговування, а також в отриманні синергетичного ефекту від використання загальної торгової марки.

III. Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі. Незважаючи на ті вигоди, які витягують компанії з стратегічної відповідності, здійснюючи диверсифікацію в пов'язані галузі, деякі компанії проводять диверсифікацію в незв'язані галузі, де є можливість отримання високого прибутку. Так як використання стратегічної відповідності відходить на другий план, іноді компанії, що здійснюють конгломератне злиття, ставлять своєю метою придбання таких компаній, які можуть забезпечити швидку фінансову віддачу за рахунок свого особливого становища. Тоді диверсифікуюча компанія зосереджує свої зусилля на пошуку:

- фірм, що зазнають фінансові труднощі. Такі компанії купуються за договірними цінами, далі їх реорганізують, і вони можуть стати обсягами довгострокового інвестування або бути продані з метою отримання прибутку;

- фірм з великими можливостями для зростання, але з маленькими можливостями капіталовкладення. Такі компанії, як правило, купуються фінансово сильними фірмами, але позбавленими можливості подальшого зростання;

- фірм, у яких занижена вартість. Ці компанії купуються за цінами нижче ринкових з метою подальшого продажу за вищою ціною.

Стратегія незв'язаної диверсифікації володіє рядом переваг. Ця стратегія дозволяє розподілити фінансові ризики з багатьох напрямків, інвестувати будь-яке вигідне з точки зору рентабельності підприємство і стабілізувати свої доходи за рахунок різної циклічності розвитку галузей.

Завдання менеджерів корпорації з незв'язаної диверсифікацією полягатиме в тому, щоб визначити, які підприємства включити до складу корпорації, а які виключити. Ключовим питанням для підприємства стане питання про розмір корпоративного портфеля. Знайти правильну відповідь на це питання і буде головним завданням менеджера корпорації, що здійснює незв'язану диверсифікацію. Разом з підвищенням вимог до керівництва такої корпорації підвищуються також вимоги до компаній, що входять в конгломерат, по завоюванню конкурентних переваг, оскільки через відсутність будь-яких виробничих зв'язків, не існує можливості обміну досвідом, технологіями і т.д. Крім того, теоретично диверсифікація в незв'язані галузі забезпечує стабільність реалізації та прибутку через різну циклічність розвитку різних галузей.

IV. Стратегія згорання і ліквідації бізнесу. У випадках, коли будь-який напрямок діяльності корпорації втрачає свою привабливість, найбільш прийнятне рішення – це продаж бізнесу. Досить поставити собі питання: «Чи хотіли б ми зараз зайнятися цією діяльністю?» І якщо отримано негативну відповідь, необхідно розглядати можливість продажу такої компанії. Позбутися від компанії можна або шляхом продажу самої компанії, або, позбувшись її акцій.

На ліквідацію підприємства керівництво корпорації вирішується в самій безвихідній ситуації, оскільки ліквідація ще може задовольнити інтереси акціонерів, а ось банкрутство – ні. Продовження функціонування компанії, що не задовольняє інтере-

сам корпорації, тільки виснажує її ресурси і знижує ефективність диверсифікації.

V. Стратегія реструктуризації, відновлення та економії. Реструктуризація портфеля диверсифікованої корпорації передбачає заходи з придбання нових підприємств і позбавлення від старих. Можна виділити кілька випадків потреби реструктуризації портфеля:

1) з'являються нові технології і можливості, які вимагають зміни структури портфеля для освоєння нової перспективної діяльності;

2) керівництво переглядає стратегічну політику корпорації;

3) з'являється унікальна можливість придбати велике перспективне підприємство, і для фінансування цього проекту, потрібно продати кілька дочірніх фірм;

4) наявність у портфелі великої кількості збиткових компаній.

Корпоративна стратегія відновлення спрямована на оздоровлення корпорації шляхом вирішення проблем збиткових підприємств. Метою такої стратегії є не порятунок від непривабливих підприємств, а підвищення їх рентабельності. Найбільш успішно ця стратегія «працює», коли причини погіршення носять короткостроковий характер, а галузь, до якої належить дане підприємство, є перспективною і привабливою в довгостроковому аспекті.

Корпоративна стратегія економії застосовується, коли потрібно концентрація всіх ресурсів на найбільш перспективних напрямках конгломерату. Іноді до цієї стратегії вдаються, коли протягом багатьох років корпорація не може отримати прибуток від підприємств, яким потрібне вивільнення коштів для погашення заборгованості, або для підтримання їх подальшого зростання.

VI. Стратегія транснаціональної диверсифікації. Метою такої стратегії диверсифікації є максимальне використання ресурсів і можливості для забезпечення стабільних конкурентних переваг в кожному напрямку діяльності на кожному національному ринку, так як відмінна риса даної стратегії – це велика кількість підприємств в портфелі корпорації і велика кількість охоплених національних ринків. Диверсифікаційна транснаціональна корпорація (ТНК) є більш досконалою організаційною формою в порівнянні з одногалузевими ТНК, оскільки у неї є можливість отримання додаткових переваг шляхом глобальної диверсифікації в технологічно схожі галузі. Це в свою чергу веде до великої економії на масштабах виробництва й отримання вигоди від використання загальної торговельної марки. Як приклад можна привести відому у всьому світі японську корпорацію Mitsubishi, що складається з 28 компаній.

Якщо ТНК провела диверсифікацію в пов'язані галузі, то централізоване фінансування НДДКР дасть їй великі можливості, в порівнянні з окремими незалежними підприємствами, почати науково-технічні та дослідно-конструкторські розробки. Це може призвести до глобального прориву у розвитку використовуваних технологій, що відкриє великий потенціал для конкурентоспроможності корпорації.

Приклад тому – корпорація Honda, яка засновує свою диверсифікацію (автомобілі, снігоходи, мотоцикли, електромотори та ін.) на єдиній технології виробництва двигунів [7].

ТНК, диверсифікована в пов'язані галузі, може проводити демпінгову політику, при завоюванні нових ринків, так як існує можливість покрити короткострокові збитки за рахунок високорентабельних підприємств в інших країнах, а занижені ціни – це найбільш ефективний спосіб «задавити» конкурентів [8].

### ВИСНОВКИ

Таким чином, слід зазначити, що сьогодні одним з найважливіших чинників вибору стратегій диверсифікаційного зростання, є фактор глобалізації бізнесу, тобто, коли компанія не просто займається експортом і оперує на світовому ринку, а є носієм певної корпоративної культури та системи цінностей, що дозволяє їй ефективно розмішати свої ресурси в будь-якій точці Землі і здобувати нові конкурентні переваги.

### Список використаних джерел

1. Байбиков Ю. Диверсифікація производства и ценообразование / А. Гарнов // РИСК. – 1998. – №4. – С. 29–33.

2. Горшков В.Г. Диверсификация на промышленном предприятии / В.Г. Горшков, В.Д. Маркова, Л.И. Колташова. – Барнаул: Алт ГТУ, 2000. – 191 с.

3. Захарченко В.И. Современное машиностроение: структура, организация, мировые тенденции / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. – 2008. – Т. II. – Вип. 17. – С. 7–25.

4. Захарченко В.И. Организационные изменения в украинском бизнесе и новая экономика / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. – 2009. – Т. 12. – Вип. 28. – С. 6–16.

5. Попова Л.М. Особливості процесу стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства / Л.М. Попова // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків: ХНЕУ, 2006. – №7. – С. 112–117.

6. Федулова Л.І. Технологічна модернізація промисловості України: монографія / Л.І. Федулова та ін. – К.: ІЕП НАНУ, 2008. – 472с.

7. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ.; 8-е изд./ Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. – М.: Вильямс, 2001. – 704 с.

8. Perloff J., van Veld K. Modern Industrial organization. – Harper Collin's, 1994.