

УДК 005.591.61:658

Т. В. Луцька,

к. е. н., доцент кафедри прикладної економіки Національного університету харчових технологій, м. Київ

Р. В. Кушнір,

бакалавр Національного університету харчових технологій, м. Київ

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Т. Lutskaaya,

Associate Professor Ph.D., National University of Food Technologies

R. Kushnir,

Bachelor, National University of Food Technologies

DIVERSIFICATION: FEATURES ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті розглянуто сутність категорії "диверсифікація підприємства", визначено її види та особливості застосування залежно від очікуваних ресурсних змін виробничого підприємства.

Considered in the article the essence of the category "Enterprise Diversification" of defined types and characteristics of their application depending on the expected changes in resource production enterprise.

Ключові слова: розвиток підприємства, диверсифікація виробничої діяльності, види диверсифікації.
Key words: enterprise development, diversification of production activities, species diversification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність роботи підприємств у сучасних умовах господарювання багато в чому залежить від їх здатності до адаптації в мінливих ринкових умовах. Разом з тим, згідно зі статистичними даними, частка збиткових підприємств у промисловості України становить близько 40—50%, тому процес диверсифікації на сучасному етапі стає важливим чинником стабілізації фінансового стану підприємств.

Через реалізацію проектів диверсифікації виробництва покращується використання землі, засобів виробництва і трудових ресурсів, завойовуються додаткові ніші ринків, стабілізується фінансовий стан виробників, повніше задовольняється попит на продукцію, роботи, послуги. Крім того, диверсифікація сприяє витісненню імпорту, більш рівномірному надходженню доходів за періодами року, збільшенню річної маси прибутку. Отже, диверсифікація виробництва вимагає особливого типу господарювання, що стимулює новачі, пошук нових виробництв і ринків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблеми диверсифікації виробництва в Україні відноситься до недостатньо розроблених як в теоретичному, так і в методичному плані. Теоретичним надбанням є наукові праці: А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, О.А. Бабінцевої, Г. Немченко, С. Донецької, В.Я. Семенова, А.А. Іщенка, І.Н. Красникова, В.Г. Андрійчука, М.Х. Корецького, В.А. Борисової, В.Г. Дудінова, Н.Г. Маслак, М.В. Міньковскої, М.Й. Маліка, А.В. Чупіса, А.О. Шепіцена та ін.

Разом з тим до числа питань, які потребують вирішення, відносяться вивчення особливостей застосування та вибору виду диверсифікації, дотримання необхідних умов

для оптимального використання диверсифікації виробництва з урахуванням особливостей господарювання підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасне соціально-економічне середовище характеризується високою швидкістю змін, які інколи можна прогнозувати з малою вірогідністю. Підтримувати існуючий стан підприємства та рухатись уперед можна тільки за умов ефективного пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища, завдяки здійсненню випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності. Саме це і спонукає підприємство до створення та підтримки умов постійного розвитку.

Щодо терміна "розвиток", то існує декілька поглядів на сутність самого поняття: розвиток — філософська категорія, що виражає процес руху, зміну цілісних систем [12, с. 18]; розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток становить собою не будь-яку зміну в структурі об'єкта, а тільки якісну зміну, пов'язану з перетвореннями у внутрішній будівлі об'єкта, у його структурі, що становить собою сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [11, с. 12].

Розрізняють поняття "розвиток" та "зростання", вони, безумовно, пов'язані, але для деяких систем, у тому числі і підприємств, це не те саме. Під зростанням підприємства часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва, про зростання підприємства свідчать показники випуску продукції, обсягу продажу, чисельності працівників тощо.

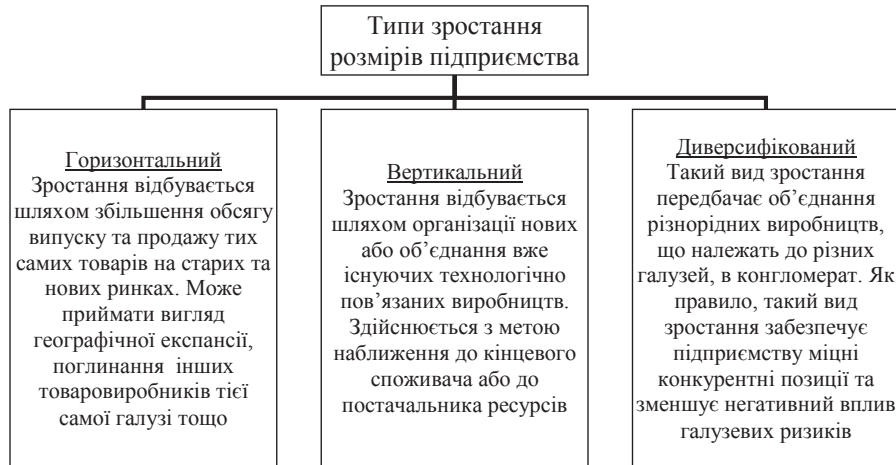


Рис. 1. Типи зростання розмірів підприємства

Джерело: [8, с. 25].

Типи зростання розмірів підприємства представлено на рис. 1.

Горизонтальний тип зростання доцільно використовувати тоді, коли на ринку, де діє підприємство, є не зайняті сегменти, або є перспективи збільшення прибутку за рахунок збільшення частки ринку.

Вертикальний тип зростання доцільно використовувати для зменшення кінцевої вартості продукції, або ж для збільшення фінансової міцності і незалежності від постачальників.

Диверсифікований розвиток доцільно використовувати при неможливості розвитку ринку, на якому вже працює підприємство, та у випадках, коли підприємство може вийти на новий ринок, який є більш прибутковим. Використовуючи диверсифікаційний розвиток, підприємство може уникати збитків через коливання попиту на один товар за рахунок іншого. Також у разі якщо ринок основного продукту підприємства є перенасиченим, став не перспективним, то диверсифікаційний розвиток є найкращим рішенням [11, с. 34].

Процес розвитку підприємства у різних умовах, які спонукали цю необхідність, та умови, в котрих відбувається цей процес, може базуватися на "революційній" та "ево-

люційній" моделі розвитку. "Революційна" модель змін, яка була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році, передбачає принципове переосмислення та радикальне перепроектування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

"Еволюційна" модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників [1, с. 17].

Як правило, впровадження "еволюційної" моделі розраховано на більш тривалий час та відсутність "різких" дій. Основні варіанти розвитку підприємства за однією з поширених класифікацій зображено на рис. 2.

Наведені варіанти розвитку доцільно розглядати, якщо пройдено низку попередніх етапів аналізу зовнішнього середовища, дослідження умов діяльності підприємства на ринку, визначення факторів впливу та їх значення у формуванні конкурентоспроможності, затвердження стратегічних та тактичних цілей підприємства.

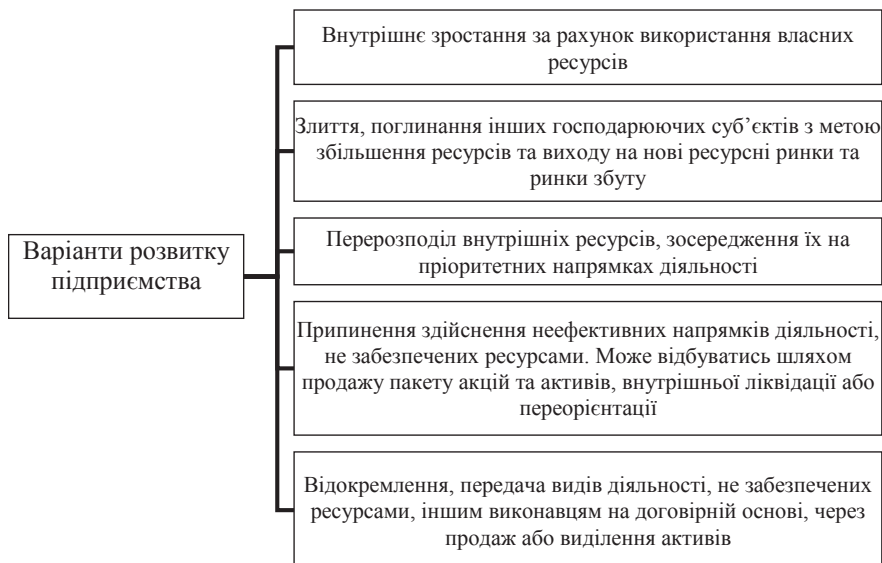


Рис. 2. Варіанти розвитку підприємства

Джерело: [5, с. 32].



Рис. 3. Мотиви та цілі диверсифікації виробничої діяльності підприємства

Джерело: [7, с. 41].

Диверсифікація (лат. *diversus* — різний, віддалений; *facete* — робити) — це:

- розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання;
- процес проникнення фірми в іншу галузь виробництва;
- оволодіння новими видами виробництва з метою підвищення ефективності діяльності, одержання економічної вигоди, розподілу комерційного ризику.

Диверсифікація також є інструментом використання переваг комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі, стабілізації бізнесу (діє за принципом "не класти всі яйця до одного кошика") [3, с. 231].

Диверсифікація може розглядатися як організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва. Вона пов'язана з такою перевагою великих підприємств, як ефект різноманіття, тож у сучасних умовах він відтісняє на другий план ефект масового виробництва однорідної продукції. Сутність ефекту різноманіття полягає в тому, що виробництво значної кількості видів продукції в межах одного великого підприємства вигідніше, чим виробництво тих самих видів продукції невеликими спеціалізованими підприємствами [10, с. 12—45].

Одним із результатів диверсифікації є поява концернів і конгломератів, що об'єднують підприємства багатьох галузей економіки, які не пов'язані між собою за технологічним принципом. Ці підприємства діють як самостійні, вони лише фінансово залежать від штаб — квартири конгломерату.

Для досягнення оптимального очікуваного результату процес диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання має відбуватися згідно з такими принципами:

- 1) визначення мети процесу диверсифікації, що не вступає у суперечність з глобальною метою підприємства;
- 2) необхідність передусім захищати вже отриманий і сформований капітал, а лише потім розробляти шляхи його збільшення і розвитку;
- 3) врахування міжелементних зв'язків системи, їхніх особливостей і взаємодії;
- 4) узгодження напряму диверсифікації з потребами ринку;
- 5) доцільність технологічної сумісності та спадкоємності;
- 6) максимальне використання наявних трудових ресурсів на виробництві (рис. 3).

Застосування стратегії диверсифікації доцільно за таких умов:

- галузевий ринок насичений продукцією, попит скорочується, загострюється конкуренція;
- бізнес підприємства забезпечує надходження фінансових ресурсів, обсяги яких перевищують поточні потреби і можуть бути використані більш прибутково в інших сферах бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого, ніж при внутрішньому зростанні, використання обладнання, комплектуючих, сировини і тощо;

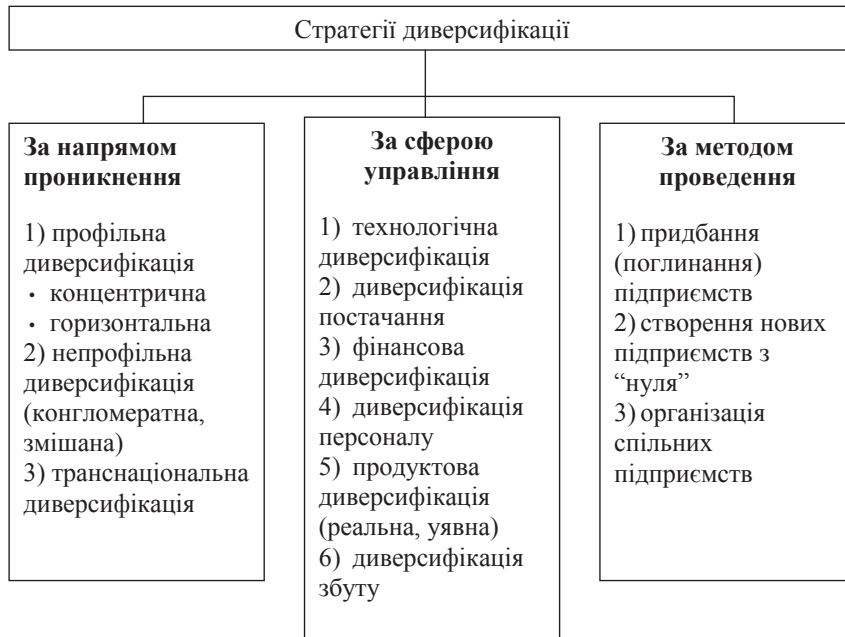


Рис. 4. Типи стратегій диверсифікації підприємства (узагальнено автором на основі [4; 9])

— обладнання, устаткування, виробничі потужності використовуються не повністю і є сенс застосувати їх в нових напрямках бізнесу;

— бізнес підприємства має сезонний характер, для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати, поповнити, урізноманітнити асортимент продукції (послуг);

— антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в межах окремої галузі;

— можуть бути скорочені втрати від податків;

— є можливість проникнути на інші галузеві (зарубіжні) ринки;

— існує загроза поглинання підприємства.

Залежно від конкретних умов діяльності підприємство може мати різний рівень диверсифікації, наприклад:

— одногалузева компанія, господарський портфель якої містить незначну кількість підприємств (не більше третини загального обсягу збуту) в інших сферах діяльності;

— вузькодиверсифікована компанія, що діє в кількох (від 2 до 5) споріднених галузях;

— широкодиверсифікована компанія, бізнес якої розвивається у значній кількості споріднених галузей;

— багатогалузева компанія, що має групи підприємств у кількох неспоріднених галузях [9, с. 75].

У сучасних корпораціях використовуються різні варіанти стратегії диверсифікації, їх класифікація показана на рис. 4.

Профільна диверсифікація — розширення діяльності підприємства шляхом проникнення у споріднені галузі, тобто в галузі, де можна використати стратегічну відповідність

з основним бізнесом і перетворити їх у конкурентну перевагу.

Профільна диверсифікація забезпечує досягнення таких цілей підприємства, як: підсилення позицій в галузі шляхом поглинання конкурентів чи встановлення контролю над ними; одержання економії за рахунок масштабу виробництва; розширення асортименту товарів чи послуг; географічне розширення ринків збуту [4, с. 251].

Зв'язки, засновані на стратегічній відповідності, можуть проявлятися у таких напрямках:

— використання однакових підходів до маркетингу і збуту продукції;

— використання спільної товарної марки;

— схожі вимоги до професійної підготовки персоналу і менеджерів;

— спільні джерела основних видів ресурсів, постачальники;

— загальні підходи до організації виробничого процесу;

— схожа технологія виробництва продукції та надання послуг;

— спільне проведення науково-дослідних робіт та конструкторських розробок;

— спільне виробництво деталей і комплектуючих;

— одні й ті самі оптові та роздрібні покупці, споживачі, клієнти;

— спільне сервісне обслуговування покупців;

— спільні підходи до організації системи управління [6, с. 13].

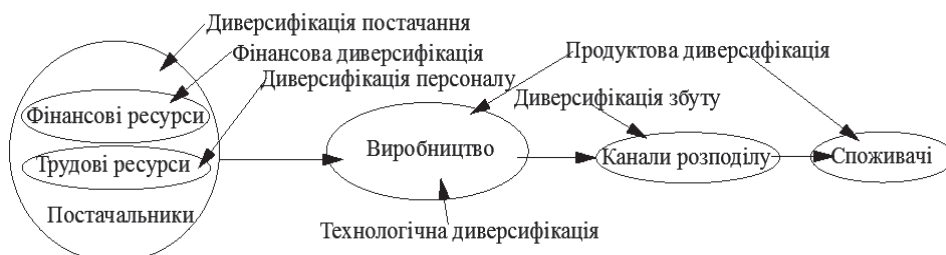


Рис. 5. Акцентуація впливу різних видів диверсифікації на напрями діяльності підприємства

Із цього переліку видно, що стратегічна відповідність може виникати в будь-якій ланці операційного процесу. Головне — ефективно використати її та перетворити у конкурентну перевагу.

Варіантами профільної диверсифікації є концентрична та горизонтальна диверсифікація. Стратегія концентричної диверсифікації — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точки зору подібна до колишньої продукції підприємства, з метою привернення уваги нових класів споживачів [2, с. 56].

Стратегія горизонтальної диверсифікації — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точок зору не зв'язана з колишньою продукцією підприємства. При цьому нова продукція повинна бути зорієнтованою на потреби колишніх покупців та клієнтів. Важлива умова реалізації даної стратегії — попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нової продукції [2, с. 58].

Непрофільна (конгломератна, бокова, латеральна) диверсифікація — це охоплення нових напрямків бізнесу, які не мають жодного зв'язку з основною діяльністю підприємства [2, с. 60].

Диверсифікація в зовсім нові (неспоріднені галузі) повинна проводитись тільки в тому випадку, якщо жодна зі споріднених галузей вже не забезпечує перспектив для зростання, при цьому стратегічна відповідність не вважається важливою конкурентною перевагою для підприємства.

Головне при проведенні непрофільної диверсифікації — знайти і придбати вигідні у фінансовому відношенні підприємства, які забезпечать можливість швидкого одержання прибутку. Непрофільна диверсифікація вважається найскладнішою стратегією розвитку.

Стратегія транснаціональної диверсифікації. Особливістю даної стратегії є значна кількість підприємств у портфелі компанії та велика кількість охоплених національних ринків. У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти різні стратегічні підходи для кожного галузевого ринку з можливими варіантами залежно від конкретної країни. Наступним важливим завданням менеджерів диверсифікованих транснаціональних корпорацій є прийняття обґрунтованих рішень по координації стратегічних дій підприємств, які відносяться до різних галузей і знаходяться в різних країнах (рис. 5).

Технологічна диверсифікація впливає на виробництво, а саме на його технологію, вона передбачає активний розвиток нових технологій та вдосконалення старих, з метою збільшення продуктивності та підвищення якості продукції.

Диверсифікація постачання передбачає збільшення кількості постачальників з метою зменшення ризику невчасних, неповних або неякісних поставок. Таким чином у деяких підприємств той самий ресурс постачається на підприємство різними постачальниками, і в разі якщо один з постачальників не виконає своїх прямих зобов'язань або виконає їх невчасно чи неякісно, то за рахунок інших постачальників підприємство зможе не зупиняти своє виробництво внаслідок нестачі ресурсів.

Диверсифікація збуту передбачає розвиток каналів збуту та стимулювання збуту, таким чином щоб продукція підприємства розповсюджувалася з дотриманням маркетингової політики підприємства, для цього багато підприємств, крім того що продають свою продукцію роздрібним та оптовим торговцям, створюють власну систему розповсюдження товарів.

Продуктова диверсифікація передбачає створення нових виробів або модифікацій старих, для задоволення нових запитів старих покупців (споживачів, клієнтів), для виходу на нові сегменти ринку або на нові для підприємства ринки, а іноді навіть створення нових ринків. Метою такої диверсифікації є мінімізація ризику, пов'язаного зі старінням ринку та продукції, а також отримання прибутку на нових ринках або їх сегментах, які можуть мати більшу прибутковість та рентабельність.

Фінансова диверсифікація передбачає залучення фінансових ресурсів з різних джерел для мінімізації фінансового ризику та ризику втрати майна, а також для мінімізації вартості фінансових ресурсів (меншою мірою).

ВИСНОВОК

Розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб усі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній, організаційній і управлінській діяльності, дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, що відповідають розвитку підприємства. Виходячи зі складності та різноманітності видів та напрямів, а відповідно і особливостей й акцентуації впливу видів диверсифікації на напрями діяльності підприємства, при виборі такого напрямку розвитку необхідно враховувати особливості ресурсного забезпечення підприємства та його очікувань та потенційних можливостей.

Література:

1. Винокуров В.А. Організація стратегічного управління на підприємствах. — К.: Центр економіки й маркетингу, 2006. — 240 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2005. — 324 с.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. — М.: МП "Сувенир", 2003. — 184 с.
4. Гурков И. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики. — 2006. — №6. — С.19—21.
5. Економіка підприємства.: Підручник. — В 2 т. — Т. 2 / За ред. С.Ф. Покропівного. — К.: "Хвиля-Прес", Донецьк: Мале підприємство "Поиск", Т-во книголюбів, 2003. — 400 с.
6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. Учебное пособие. — М.: Маркетинг, 2007. — 528 с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 2001. — 239 с.
8. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 272 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетингу: Пер. с англ. / Е.М. Пеньковий. — К.: Прогресс, 2000. — 736 с.
10. Леонов С.В., Малютин С.А., Тренев В.Н. Стратегія успіху. — М.: Новини, 2000. — 262 с.
11. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. — Київ: "Центр навчальної літератури", 2004. — 336 с.
12. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы / А.Д.Канчавелл, А.А.Колобов, И.Н.Омельченко. — М.: МГТУ им. Баумана, 2001. — 600 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — М.: Бизнес-школа, 2004. — 352 с.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2013 р.