

## ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ КРУП'ЯНОЇ ГАЛУЗІ

**О.В. Орленко**, кандидат економічних наук, доцент  
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон

*У статі розглянуто теоретичні питання диверсифікації підприємств круп'яної галузі. Розкрито сутність та визначено переваги і недоліки різних видів диверсифікації підприємств з метою забезпечення ефективного та перспективного розвитку круп'яної галузі в цілому.*

**Ключові слова:** диверсифікація, круп'яна галузь, стратегія, реформування.

**Постановка проблеми.** Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку – багатофакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень.

Якщо на першому етапі ринкових реформ основним напрямом була зміна середовища функціонування підприємств, що переважно залежало від рішень, які приймалися державною адміністрацією, то зараз в центрі уваги знаходяться питання реформування самих підприємств круп'яної галузі та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах відносно сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного планування на підприємстві [1].

Пошук напрямків диверсифікації підприємств круп'яної галузі вітчизняної економіки є актуальним у зв'язку з проблемами, що виникли: по-перше, необхідність пристосування до нових економічних умов об'єктивно змушує шукати найбільш вигідні сфери створеного виробничого потенціалу. По-друге, диверсифікація виробництва підприємств є інструментом міжгалузевого переливу капіталу і методом оптимізації структурних перетворень в економіці [2]. Отже, у зв'язку з цим виникає проблема визначення сукупності ознак, що відрізняють галузі одна від одної і впливають на ефективність диверсифікаційних програм, а також проблема визначення перспективної стратегії підприємства круп'яної галузі.

Економічний стан, за якого здійснюють сьогодні свою діяльність підприємства круп'яної галузі, характеризується нестабільністю і невизначеністю. Стійкий розвиток підприємств 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. У зв'язку з цим зростає роль управління вибором у стратегії диверсифікації підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деякі аспекти цієї проблеми розглянуто у працях зарубіжних спеціалістів І. Ансоффа, А. Аккофа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, А. Томпсона, С. Янга, а також у роботах вітчизняних вчених: В.А. Борисова, Н.В. Бутенко, М.Х. Корецького, Н.Г. Маслака, О. Семенова, О. Ткачова, І. Франчука та ін.

**Метою дослідження** є вивчення досвіду і проведення аналізу проблем диверсифікації виробництва підприємств круп'яної галузі, виявлення переваг та недоліків диверсифікованих підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Диверсифікація частіше за все поділяється вченими-економістами на два типи – зв'язана і незв'язана. Зв'язана диверсифікація є новою областю діяльності підприємств круп'яної галузі, пов'язаною з існуючими областями бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології) – цей тип диверсифікації відбувається частіше всього на ринках, де існує сильна конкуренція. Незв'язана (латеральна) диверсифікація – нова область діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу. Незв'язана диверсифікація може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і через придбання підприємств або злиття з ними [3].

Зв'язана диверсифікація поділяється на вертикальну і горизонтальну. Вертикальна означає виробництво продуктів на попередньому або наступному ступені виробничого процесу (виробничого ланцюжка, ланцюжка створення доданої вартості). Тобто виробник готової продукції починає або виробляти для своєї продукції комплектуючі (просуваючись

назад за ланцюжком), або виходить на ринок продукції або послуг ще більшої глибини переробки (просуваючись вперед за ланцюжком).

Горизонтальна диверсифікація – виробництво продукції на вже існуючому ступені виробничого ланцюжка. Більшість підприємств круп'яної галузі в процесі свого розвитку звертаються до диверсифікації тоді, коли вони вже створюють фінансові ресурси, що перевершують необхідні для підтримки конкурентного становища в первинних сферах бізнесу.

Метою розподілу ресурсів є реалізація синергізму в діяльності підприємств круп'яної галузі при використанні загальних виробництв, каналів поширення, засобів просування. Таким чином, в кожному стратегічному бізнес-одиницю потрібно менше вкладень в порівнянні з автономним рішенням цього питання. Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між стратегічними бізнес-одиницями. Отже, витрати на управління зростають з кількістю бізнес-одиниць. У протилежність цьому підприємства круп'яної галузі із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що зростають і з кількістю бізнес-одиниць, і з мірою необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити прибутки при зв'язаній диверсифікації (табл.).

Крім того, диверсифікаційні процеси слід розділити на:

- диверсифікацію, що безпосередньо відбувається усередині підприємства, тобто що протікає в його внутрішньому середовищі та зачіпає виробничий процес;

- диверсифікація, що протікає поза підприємством, в його зовнішньому середовищі, та виробничий процес не зачіпає.

Таким чином, загальна схема видів диверсифікації підприємств круп'яної галузі може мати вигляд, представлений на (рисунку 1). Диверсифікація стала входити у практику стратегічного планування діяльності підприємств в 50-ті роки, коли стратегічне планування набуло розвитку. У зв'язку з нестабільністю технологій, змінами в умовах конкуренції, періодичними уповільненнями темпів економічного зростання і появою соціально-політичних обмежень зростала кількість завдань стратегічного характеру та ставало все очевиднішим,

що шляхом простого додавання нових видів діяльності не можна вирішити всі виникаючі проблеми. Тому в 70-ті роки увага розробників стратегій перекинулася з горизонтальної зв'язаної диверсифікації на маніпулювання цілим набором галузей, видів діяльності, на яких спеціалізуються підприємства (таким чином, в практику діяльності увійшла конгломеративна диверсифікація).

Таблиця 1

**Порівняння зв'язаної і незв'язаної диверсифікації [4]**

Стратегії диверсифікації	Шляхи реалізації	Джерела затрат на управління
Зв'язана	Внутрішній ринок капіталу Реконструювання Передача та розподіл ресурсів	Кількість стратегічних бізнес-одиниць
Незв'язана	Внутрішній ринок капіталу Реконструювання	Координація між стратегічними бізнес-одиницями



Рис. Типізація процесів диверсифікації на підприємствах круп'яної галузі [5]

Слід відокремити такий особливий вид зв'язаної вертикальної диверсифікації, як диверсифікація постачальників та споживачів продукції. Ряд вчених-економистів взагалі не вважають таку діяльність диверсифікацією, оскільки, на їх думку, під час цієї діяльності підприємством не створюється нового продукту та не обов'язково виникає географічне розширення діяльності. Але слід також відзначити, що цей тип діяльності може також сприяти оптимізації відношення доходність-ризик (за рахунок зниження ризику втрат від зриву постачання ресурсів, витрати клієнтів або форс-мажорних обставин) і з цього боку його слід вважати диверсифікацією.

З урахуванням принципів та видів диверсифікації виділимо дві групи методів диверсифікації:

1) диверсифікація діяльності в межах одного підприємства. Внутрішнє зростання передбачає диверсифікацію існуючого підприємства за рахунок використання наявних і залучених ресурсів. На підприємстві існують різні можливості внутрішньої диверсифікації: створення продукції, подібної до існуючої; створення зовсім нової продукції; диверсифікація ринків; диверсифікація технологій. Головною причиною внутрішньої диверсифікації компанії стає надлишок ресурсів, які можна використати у виробництві нової продукції або продукції, яка випускалася, за більш ефективною технологією для отримання додаткового прибутку. Мета внутрішньої диверсифікації полягає у створенні основи для забезпечення збереження підприємства у майбутньому;

2) диверсифікація через злиття та поглинання. Зовнішнє зростання передбачає об'єднання підприємств, пов'язаних або непов'язаних технологічним ланцюжком. До переваг цієї групи методів диверсифікації необхідно віднести наявність відпрацьованих технологій, функціональних зв'язків із постачальниками, налагоджених каналів збуту, високий рівень попиту на продукцію компанії, кваліфікованість персоналу, а також популярність продукції, імідж, що значно зменшує обсяг додаткових інвестицій. При зовнішньому зростанні компанія постає перед вибором: придбати успішне підприємство за високу ціну або низькорентабельне, проте більш дешеве

підприємство. Цей вибір залежить від стратегічного потенціалу компанії.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, розгляд визначення диверсифікації дає змогу стверджувати, що основною метою диверсифікації виробництва формування такої структури виробництва, яка б сприяла ефективному та перспективному розвитку підприємства за рахунок багатосторонньої діяльності.

Диверсифікація діяльності підприємств круп'яної галузі – це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але у той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте тільки знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії.

Література:

1. Корінько М.Д. Організація управління при диверсифікації діяльності / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — №9. — С.161 — 169.
2. Пересадько Г.О. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку / Г.О. Пересадько, В.А. Цимбал // Механізм регулювання економіки. — 2009. — №1. — С.237 — 245.
3. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — №5. — С.149 — 152.
4. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №6. — С. 135 — 142.
5. Лыпко П. Диверсификационный форт / Лыпко П. // Стратегии. — 2008. — №4. — С.31 — 32.