УДК 338.83

М. М. Скоробогатов,
кандидат економічних наук,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
О. І. Куцерубова,
магістр,
м. Луганськ

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Постановка проблеми. Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, фінансова криза, різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, проблеми пошуку і реалізації конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовище господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. У цих умовах товаровиробники, які прагнуть утриматися та вижити на ринку, повинні мати в своєму асортименті, як мінімум, кілька різновидів продукції, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу і взаємно доповнюють один одного, тобто диверсифікувати продукцію.

Аналіз останніх досліджень. Наукові розробки закордонних та українських вчених М. О. Багорка, І. А. Білоткач, О. А. Ковтун, М. Д. Корінько, Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал [1-4] присвячені окремим питанням дослідження диверсифікаційних процесів на прикладі окремих підприємств та регіонів. Перспективи та проблеми, пов'язані зі своєчасністю диверсифікації окремих галузей та економіки держави в цілому є актуальними і потребують більш глибоких досліджень.

Мета статі. Розглянути основні причини, види і шляхи диверсифікації діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. У господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання підприємств в умовах ринку. Однією з таких альтернатив і є диверсифікація.

Диверсифікація є такою концепцією, якій не можна дати однозначного визначення. Диверсифікація (від латин. Diversus — різний і facer — робити) — це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг.

Диверсифікація дає змогу підприємствам „триматися на плаву" при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Диверсифікація пов'язана із різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективним функціонування компанії в цілому, незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання. Якщо продукти компанії мають дуже вузьке застосування, то вона є спеціалізованою; якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це — диверсифікована компанія.

Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників. Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою ознакою такого розриву показників продуктивності часто є скорочення портфеля замовлень або зменшення виробничої потужності.

Усі причини застосування диверсифікації викликані одним — підвищити ефективність діяльності підприємства не лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу.

Процес вироблення оцінки і плану диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне — фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва лише в межах країни („вузька" диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн („широка" диверсифікація).

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом .

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє

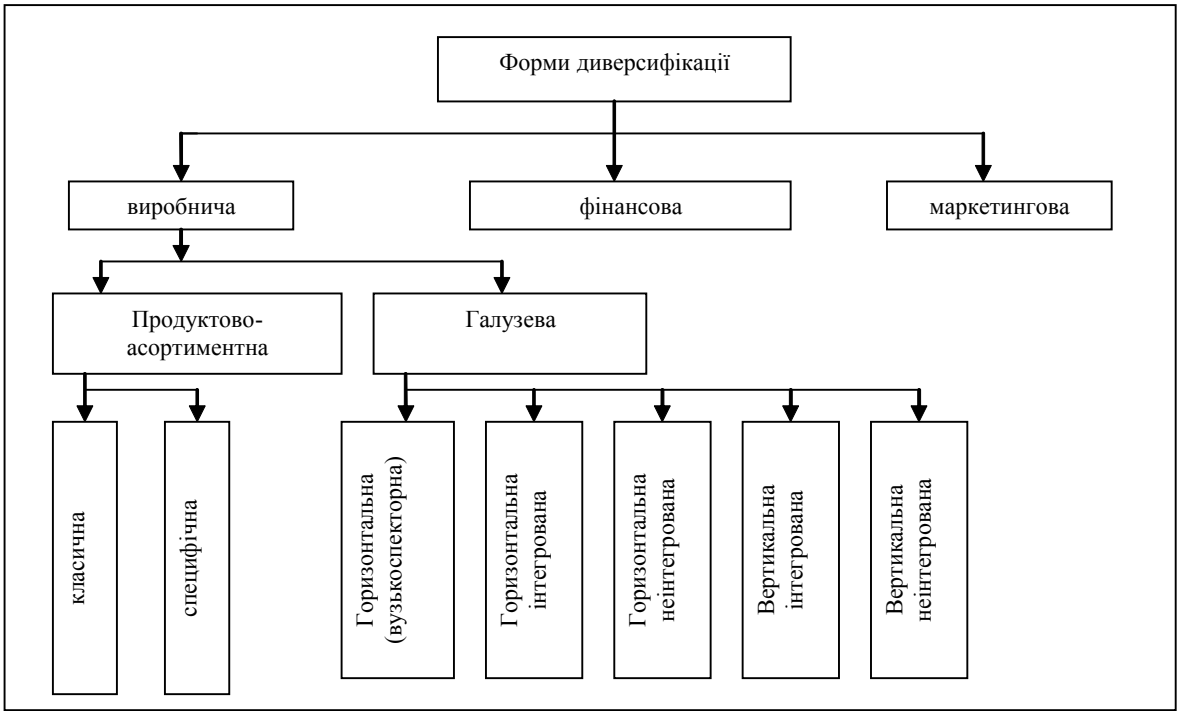

Рис. 1. Форми диверсифікації виробництва

підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство, вступає до стадії спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальна (концентрична), горизонтальна та конгломеративна диверсифікація.

Вертикальна диверсифікація — коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми. Яскравий приклад — корпорація „Дженерал моторс", яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації — власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля.

Переваги вертикальної диверсифікації:

• поєднання координації дій з великими можливостями контролю;

• стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;

• гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;

• тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

• взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;

• обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції:

• необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, врешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму — сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад — фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажирам послуги з туристичного обслуговування.

Конгломеративна диверсифікація — вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

Диверсифікація виробництва в сільському господарстві з огляду на специфіку даної галузі, має свої істотні особливості. Виправдано виділяти за критерієм сфери здійснення три форми диверсифікації: виробничу, фінансову і маркетингову (рис. 1).

Виробнича диверсифікація — урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і розширення її асортименту.

Фінансова диверсифікація — це урізноманітнення фінансової діяльності, яка досягається через здійснення підприємством різних видів коротко- і довгострокових фінансових вкладень.

Маркетингова диверсифікація пов'язана із створенням підприємством власної торговельної мережі, розширенням каналів збуту продукції, залученням більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринок, організацією (за необхідності) після продажного обслуговування проданих товарів.

Можна виокремити два види виробничої диверсифікації: галузеву і продуктово-асортиментну. Галузева диверсифікація — це збільшення сукупності функціонуючих на підприємстві галузей, які на стадії виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції — кінцевого споживання, проміжної (насіння, корми) і сировини для промислової переробки — технологічно не пов'язані між собою. Галузева диверсифікація тоді має місце, коли підприємство починає розвивати нові для себе виробництва, які відрізняються від виробництв інших галузей кінцевим продуктом, застосовуваними засобами виробництва, його технологією та організацією.

Специфічною особливістю сільськогосподарського виробництва є те, що аграрні підприємства, у тому числі й спеціалізовані (про вузькоспеціалізовані тут не йдеться), повинні розривати не одну, а декілька галузей сільськогосподарського виробництва. Кількість таких галузей може бути різна. У тому випадку, коли аграрне підприємство починає розвивати нові для себе сільськогосподарські галузі, таку галузеву диверсифікацію можна назвати горизонтальною (вузькоспекторною). Можна виділити горизонтально інтегровану та горизонтально неінтегровану диверсифікацію.

Горизонтально інтегрована — це така диверсифікація, за якої сільськогосподарська продукція однієї галузі може бути використана на виробниче споживання в інших сільськогосподарських галузях.

Наприклад, фуражне зерно як продукція галузі зерновиробництва може бути реалізоване різним споживачам за межі підприємства або ж використане як концентрований корм у відповідних галузях тваринництва. Це ж стосується інших видів кормів, наприклад, сіна.

Горизонтально неінтегрована диверсифікація має місце тоді, коли сільськогосподарські галузі по відношенню одна до одної діють автономно.

Аграрні підприємства, крім сільськогосподарських галузей, часто розвивають і промислові галузі (виробництва). За своїм характером такі виробництва можуть істотно відрізнятися одні від одних. Проте за критерієм цільового призначення кінцевого продукту промислових галузей їх можна об'єднати в дві групи. Перша група — галузі, які переробляють сільськогосподарську сировину. Отриманий від такого виробництва кінцевий продукт — продовольство — реалізується населенню через роздрібну торгівлю. Як бачимо, ці галузі технологічно поєднані із сільським господарством, але це поєднання знаходиться за межами стадії безпосереднього виробництва сільськогосподарської продукції. Таку галузеву диверсифікацію можна назвати вертикально інтегрованою. Скажімо, підприємство може побудувати забійний і м'ясопереробний цехи та виробляти ковбасні вироби, купити млин і виробляти борошно, крупи, побудувати олійницю тощо. Друга група — це галузі, які за межами стадії виробництва сільськогосподарської продукції зовсім технологічно не пов'язані з таким виробництвом. Наприклад, підприємство може виробляти стінові матеріали, пиломатеріали, відкрити швейний цех, розвивати художні промисли тощо. Таку галузеву диверсифікацію можна назвати вертикально неінтегрованою (багатоспекторною).

Аграрні підприємства, окрім галузевої диверсифікації, можуть здійснювати і продуктово-асортиментну диверсифікацію, під якою розуміють розширення на підприємстві асортименту продукції, яка виробляється за єдиною базовою технологією, одними і тими ж засобами виробництва, також тим самим складом працівників, для яких не вимагалися при здійсненні такого розширення набуття нових професійних навичок чи кардинального підвищення кваліфікації. При цьому термін „асортимент продукції" трактується як сукупність різновидів одного і того ж виду продукції (продукції одного найменування), які різняться між собою окремими характеристиками, що мають значення для споживачів.

Прикладом продуктово-асортиментної диверсифікації може бути виробництво ковбасним цехом нових для підприємства сортів ковбас, молокопродуктовим — нових видів молокопродуктів, хлібопекарським цехом — різних хлібобулочних виробів і т. д. Зазначимо, що підприємства можуть вдаватися до поглибленого розширення асортименту продукції, наприклад, виробляти декілька сортів варених, копчених чи напівкопчених ковбас. Таке поглиблення продуктово-асортиментної диверсифікації прийнято називати диференціацією товару.

Продуктово-асортиментна диверсифікація може мати два різновиди: класична і специфічна. Класична — це така продуктово-асортиментна диверсифікація, яка здійснюється в межах певної номенклатури продукції.

Номенклатура — це перелік найменувань виробів (продуктів), які виробляє підприємство, наприклад, молокопродукти, крупи, ковбасні вироби тощо.

Продумана продуктово-асортиментна диверсифікація справляє істотний вплив на економіку підприємства, адже для її здійснення потрібно значно менше коштів порівняно з галузевою диверсифікацією і вод-

ночас вона дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити її збут, завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів, здійснювати гнучкішу цінову політику. У результаті підвищується прибутковість виробництва, зміцнюється позиція підприємства на ринку, зростає його конкурентоспроможність.

Розглянемо 2 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 у процесі 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.

Отже, підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе користю і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства. Для цього потрібно враховувати всі переваги та недоліки цього процесу.

Висновки. Диверсифікація діяльності підприємства — це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, лише 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. **Багорка М. О.** Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21. 2. **Ковтун О. А.** Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва / О. А. Ковтун // Інвестиції: практика та досвід. — 2007. — №22. — С. 35 — 38. 3. **Корінько М. Д.** Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №6. — С. 135 — 142. 4. **Пересадько Г. О.** Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку / Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал // Механізм регулювання економіки. — 2007. — №1. — С. 237 — 245.

Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах

У статті розглянуто основні причини, види і шляхи підвищення ефективності диверсифікації діяльності підприємства. Досліджені перспективи та проблеми, пов'язані зі своєчасністю диверсифікації окремих галузей та економіки держави.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, ефективність розвитку, діяльність підприємства, маркетингові стратегії.

Скоробогатов Н. М., Куцерубова О. И. Диверсификация как один из путей повышения эффективности деятельности предприятий в современных условиях

В статье рассмотрены основные причины, виды и пути повышения эффективности диверсификации деятельности предприятия. Исследованы перспективы и проблемы, связанные с своевременностью диверсификации отдельных отраслей и экономики государства.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, эффективность развития, деятельность предприятия, маркетинговые стратегии.

Skorobogatov N. M., Kycherubova O. I. Diversification as one of ways of increase of efficiency of the enterprise activities in modern conditions

Principal reasons, kinds and ways of increase of efficiency of diversification of activity of enterprise, are considered in the article. Prospects and problems, related to the timeliness of diversification of separate industries and economy of the state, are investigational.

Key words: diversification, strategy, efficiency of development, activity of enterprise, marketing's strategies.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2011
Прийнято до друку 26.08.2011