

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕДУМОВИ ВИДИ ТА ФОРМИ

Актуальність. 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 та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах відносно сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного планування на підприємстві. У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання фірм в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є диверсифікація.

Диверсифікація (від лат. *diversus* — різний і *facere* — робити) — міра різноманітності в сукупності. Чим більше різноманітність, тим більше диверсифікація. Диверсифікація — важлива складова інвестиційної концепції, що дозволяє оптимізувати співвідношення доходності та ризику. Також диверсифікацію слід розглядати як складову концепції управління підприємством.

Аналіз досліджень та публікацій з обраної проблеми. В економічній літературі зустрічається велика кількість визначень терміну «диверсифікація» [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]. Узагальнюючи наведені підходи можна стверджувати, що відносно до виробничого підприємства більшість економістів мають на увазі під терміном «диверсифікація» розширення асортименту, зміну вигляду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нового виду виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству.

Наприклад, за визначенням Т. Коно [5], до спеціалізованих компаній (антипод компаній диверсифікованих) відносяться компанії, де на один продукт доводиться більше 70 % загального об'єму продажів (в цьому випадку також використовуються терміни «однопродуктові компанії» і «компанії з домінуючим продуктом») інші компанії слід вважати диверсифікованими.

Диверсифікація частіше за все поділяється вченими — економістами на два типи — зв'язана і незв'язана. Зв'язана диверсифікація є новою областю діяльності компанії, пов'язаною з вже 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 фірм, або злиття з ними.

Таким чином, метою статті є визначення світового досвіду та вітчизняних передумов до формування форм диверсифікації великих промислових підприємств.

Основна частина. Зв'язана диверсифікація поділяється на вертикальну і горизонтальну. Вертикальна

означає виробництво продуктів і послуг 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 компаній 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. Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами:

- через внутрішній ринок капіталів;
- реструктуруванням;

— передачею специфічних знань між стратегічними зонами господарювання (СЗГ) та стратегічними бізнес-одинацями (СБО) — підрозділами, що мають відповідні права та відповідальність за розробку, виробництво та реалізацію однотипної продукції;

— розподіленням функцій або ресурсів.

Диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів виконує ті ж функції, що і фондовий ринок. При використанні внутрішнього ринку капіталів головний офіс грає наступні головні ролі:

- виконання функцій стратегічного планування, що полягають у визначенні портфеля СЗГ корпорації;
- визначення фінансових цілей і відстежування діяльності СБО;
- розміщення корпоративних капіталів серед конкуруючих СБО.

У цих умовах СБО є автономними центрами прибутку, що знаходяться лише під фінансовим контролем головного офісу.

Стратегія реструктурування є одним з видів стратегії внутрішнього ринку капіталів. Різниця полягає в ступені втручання головного офісу в дії СБО. Компанії, які піддаються реконструюванню, зазвичай були погано керованими в процесі створення і розвитку. Мета полягає в наданні їм допомоги, щоб вони мали можливість активізувати свою діяльність, змінити образ дій, розвинути нові стратегії на рівні СЗГ і влити в компанію нові фінансові і технологічні ресурси.

У тому випадку, коли використовується стратегія передачі специфічних знань або досвіду діяльності, новий вигляд бізнесу розглядається як пов'язаний з існуючими СЗГ (наприклад, в області виробництва, маркетингу, постачання, НІОКР). Зазвичай використовуються передачі таких знань, які знижують витрати в диверсифікованій компанії.

Диверсифікація шляхом розподілу ресурсів можлива за наявності істотної схожості між однією або декількома важливими функціями СБО, що існують і нових. Метою розподілу ресурсів є реалізація синергізму в діяль-

ності компанії при використанні загальних виробництв, каналів поширення, засобів просування, НДДКР і т. д. Таким чином, в кожну СБО потрібно менше вкладень в порівнянні з автономним рішенням цього питання.

Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між СБО. Отже, витрати на управління зростають з кількістю СБО в портфелі компанії. В протилежність цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що зростають і з кількістю СБО, і з мірою необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити прибутки при зв'язаній диверсифікації (табл. 1).

Стратегією, спорідненою але не тотожною диверсифікації, може бути створення стратегічного альянсу



Таблиця 1

Порівняння зв'язаної і незв'язаної диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Шляхи реалізації	Джерела затрат на управління
Зв'язана	— внутрішній ринок капіталу — реконструювання — передача та розподіл ресурсів	— кількість СБО
Незв'язана	— внутрішній ринок капіталу — реконструювання	— координація між СБО

між компаніями в області вартості, ризику і прибутків, зв'язаних з використанням нових можливостей бізнесу (наприклад, при НДДКР). Проте при цьому є ризик доступу партнера до ключової технології. Крім того слід відзначити, що антимонопольне законодавство ряду країн створює припони реалізації такої стратегії.

Крім того диверсифікаційні процеси слід розділити на:

- диверсифікацію, що безпосередньо відбувається усередині підприємства, тобто що протікає в його внутрішньому середовищі та заціпає виробничий процес (виробництво товарів і послуг);
- диверсифікація, що протікає поза підприємством, в його зовнішньому середовищі, та виробничий процес не заціпає.

Таким чином, загальна схема видів диверсифікації фірми може мати наступний вигляд (рисунок 1.1).

Диверсифікація стала входити в практику стратегічного планування діяльності фірм в 50-х рр., 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-і рр. увага розробників стратегій, перекинулася з горизонтальної зв'язаної диверсифікації на маніпулювання цілим набором галузей, видів діяльності, на яких спеціалізуються фірми (таким чином, в практику діяльності увійшла конгломеративна диверсифікація). Це було прискорено тією обставиною, щорізні види діяльності, які великі корпорації освоювали поступово в ці роки, стали усе більш розходитися між собою за такими показниками, як перспективи подальшого зростання, рентабельність і стратегічна уразливість фірм, які представлені на ринку.

Крім того, диверсифікація стимулюється антимонопольним законодавством західної Європи та США, яке протягом 20-го сторіччя все більше обмежувало горизонтально експансію компаній та посприяло ставилось до вертикальної експансії, що базується на диверсифікації

Рис. 1. Типізація процесів диверсифікації на промисловому підприємстві

компанії. Її наслідком є багатокладна компанія, яка не має монопольної частки на окремому ринку. Так, наприклад, на початку 90-х років серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, переважна більшість яких мала у своєму складі в середньому підприємства 11 галузей, а наймогутніші — 30–50 галузей [9].

Слід відокремити такий особливий вид зв'язаної вертикальної диверсифікації, як диверсифікація постачальників та споживачів продукції. Ряд вчених-економістів взагалі не вважають таку діяльність диверсифікацією, оскільки на їх думку під час цієї діяльності підприємством не створюється нового продукту/послуги 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.

Теж саме можна сказати про фінансову диверсифікацію, оскільки різноманітність джерел фінансування само по собі не означає розширення діапазону економічної діяльності підприємства, оскільки, маючи декілька джерел фінансування, воно може проводити вузькоспеціалізовану продукцію.

Вивченню і дослідженню стратегій диверсифікації мікроекономічних систем присвячена безліч наукових робіт і досліджень. Причому різні автори розглядають дані стратегії, використовуючи різноманітні підходи. Р. Леман, досліджуючи диверсифікаційні процеси, робить висновок про те, що в основу розробки диверсифікаційної політики, а таким чином, і диверсифікаційної стратегії, повинен бути покладений принцип ключової компетенції, згідно якому фірмі необхідно розширювати свою діяльність на ті галузі, де вона може в найбільшій мірі застосувати і реалізувати досвід і знання, що накопичені і отримані в основному і ключовому бізнесі.

Так, наприклад, компанія «Honda» використовувала свої знання в області двигунів внутрішнього згорання для виробництва автомобілів, мотоциклів, газонокосарок, генераторів. Компанія «Сано» застосувала свою високу компетенцію в області точної механіки, оптики

і мікроелектроніки при виробництві копіювальних апаратів, лазерних принтерів, фотокамер, сканерів [10].

Г. Немченко виділяє два напрями мікродиверсифікації. При першій стратегії, диверсифікація здійснюється на базі основного виду діяльності, під яким розуміється діяльність, що покладена в основу створення фірми, що схоже на точку зору Р. Лемана. При другій стратегії, диверсифікація необов'язково пов'язана з головним виробництвом. Причому, на думку даного автора, вибір того або іншого варіанту стратегії залежить від фінансового стану підприємства і можливих подальших напрямів розвитку. Розвиток підприємства у міру накопичення джерел і вичерпання можливостей зростання в традиційній області переходить від зв'язаної диверсифікації до незв'язаної [11].

М. Паськє, ставлячи питання про ефективність диверсифікаційної стратегії підприємства, поділяє підприємства на дві категорії: спеціалізовані підприємства, що ухвалюють рішення про диверсифікацію, і вже диверсифіковані [12]. Залежно від того, до якої групи відноситься підприємство, для нього будуть обрані різні диверсифікаційні стратегії. У основу розробки першої групи диверсифікаційних стратегій повинна бути покладено вирішення двох питань:

- чи має диверсифікація позитивну дію на економічній і фінансовий стан підприємства;
- вибір напрямів диверсифікації.

М. Паськє виділяє вертикальну інтеграцію, диверсифікацію на базі існуючих видів діяльності та конгломеративну диверсифікацію, на підставі узагальнення великого емпіричного матеріалу він робить висновок, що стратегії диверсифікації зазнали еволюцію цілей: від зростання підприємств, зниження ризику і внутрішньо-фірмового розподілу капіталу до досягнення синергетичного ефекту різних видів діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Розробка другої групи диверсифікаційних стратегій, на думку М. Паськє, повинна враховувати:

- реальний синергетичний ефект;
- взаємозв'язок між рекламою і іншими заходами щодо просування на ринок одного товару і збуту інших;
- фінансове опрацювання даної стратегії;
- забезпечення можливості прискореного і агресивного проникнення на нові ринки.

Таке розділення представляється достатньо спірним. Варто припустити, що оцінка потенційного і реального синергетичного ефекту повинна бути проведена як для зв'язаних диверсифікованих підприємств, так і для тих, що збираються диверсифікуватися по «зв'язаному» типу. Крім того, фінансову оцінку даної стратегії необхідно здійснювати для обох видів підприємств, маючи на увазі те, що у випадку диверсифікованих підприємств можливий ретроспективний і перспективний аналіз, а відносно спеціалізованих — тільки перспективний. Вочевидь, що і вплив реклами і інших маркетингових заходів що проводились відносно одного товару на збут інших товарів необхідно проводити також для обох типів підприємств.

Найбільш розробленою і систематизованою представляється класифікація стратегій диверсифікації, що запропонована А. Стріклендом і А. Томпсоном [13]. Вони виділяють шість стратегій диверсифікації:

- 1) стратегія впровадження в нові галузі;
- 2) придбання, створення нової компанії і спільне підприємство;

- 3) стратегії спорідненої диверсифікації;
- 4) стратегії неспорідненої диверсифікації;
- 5) стратегії виключення і ліквідації;
- 6) стратегії оновлення компанії, скорочення і реструктуризації;

- 7) стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Причому А. Томпсон і А. Стрікленд, так само, як і М. Паськє, ділять дані стратегії на дві групи: для підприємств, що ухвалюють рішення про диверсифікацію (1–3), для вже диверсифікованих підприємств (4–6). Очевидно, що багато в чому це розділення також умовно. Наприклад, стратегія багатонаціональної диверсифікації, стратегія впровадження в нові галузі, стратегія придбання, створення нової компанії і спільного підприємства, стратегії спорідненої і неспорідненої диверсифікації можуть бути використані як для диверсифікованих підприємств, так і таких, що для збираються диверсифікуватися.

Стратегії виключення і ліквідації не можна назвати диверсифікаційними повною мірою, оскільки вони націлені не на диверсифікацію, тобто розширення діапазону економічної діяльності, а на його звуження. Це свого роду «антидиверсифікаційні» стратегії, які можуть бути застосовані до диверсифікованих компаній для звуження діапазону їх діяльності. Єдиними стратегіями, виключно орієнтованими на вже диверсифіковані підприємства, на наш погляд, можна назвати стратегії оновлення, скорочення і реструктуризації компанії, коли крупний диверсифікований комплекс проводить «перегрупування» видів діяльності, одні замінює іншими з метою підвищення ефективності і досягнення синергетичного ефекту.

Багато в чому схожою, але в той же час істотно відмінною класифікацією диверсифікаційних стратегій є класифікація, що запропонована І. Ансоффом [14]. Він поділяє стратегії диверсифікації на синергетичні і конгломератні. За його думкою синергетична диверсифікація припускає зв'язок нового бізнесу з вже існуючим, який виражається в задоволенні колишніх потреб за допомогою нових технологій (синергетична диверсифікація у цьому випадку пов'язана з обслуговуванням традиційного ринку, тобто полягає в задоволенні колишніх потреб) або при використанні старої технології для задоволення нових потреб (у цьому випадку синергетична диверсифікація пов'язана з обслуговуванням нового ринку за допомогою старої технології). Конгломератна диверсифікація, по класифікації І. Ансоффа, ніяк не пов'язана з колишнім бізнесом. І. Ансофф стверджує, що синергетичну диверсифікацію, що пов'язана з потребами базового підприємства, найлегше здійснити за допомогою поглинання компаній-цілей (або злиття з ними), оскільки розвиток і розробка нової технології своїми силами — процес трудомісткий, тривалий і витратний. Диверсифікацію, що пов'язана з технологією, можна здійснити і за допомогою злиття і поглинання, і за допомогою внутрішнього розвитку, оскільки в цьому випадку немає необхідності розробляти технологію виробництва. Конгломератна диверсифікація, як правило, здійснюється за допомогою злиття і поглинання, оскільки фірма некомпетентна в тій області бізнесу, в якій вона хоче увійти. Крім того, І. Ансофф розділяє диверсифікацію, пов'язану з поточною географією, і інтернаціоналізацію, пов'язану з новою географією.

Уразливість запропонованої І. Ансоффом класифікації диверсифікаційних стратегій полягає в тому, що недостат-

ньо детально розглянуті всі види і підвиди диверсифікаційних стратегій. Фактично, в основу класифікації зв'язаної диверсифікації покладено лише два елементи — технологію і потреби (старі, нові). На думку І. Ансоффа, є тільки два види зв'язаної диверсифікації, при яких використовується стара технологія для задоволення нових потреб або нова технологія для задоволення старих потреб. Крім того, представляється вельми спірним, що досягнення синергетичного ефекту від зв'язаної диверсифікації на основі потреб краще здійснювати шляхом злиття або поглинання. Автор не враховує той факт, що разом з компанією-метою він отримує і систему внутрішньокорпоративних зв'язків, що склалися, відносин між співробітниками, клієнтами, контрагентами, що неминуче викличе труднощі для інтеграції цієї компанії в диверсифікований комплекс. Дана обставина може не тільки не поліпшити синергетичний ефект, але і взагалі знищити його.

І. Ансофф, розглядаючи міжнародну диверсифікацію, називає її інтернаціоналізацією. Причому, на його думку, вона включає зв'язану диверсифікацію (пов'язану з потребами, технологіями), конгломератну диверсифікацію, експансію традиційної діяльності. Тобто фактично інтернаціоналізація, по класифікації І. Ансоффа, по своєму сенсу ширше за міжнародну диверсифікацію (якщо не розглядати міжнародну диверсифікацію як маніпулювання набором країн в процесі традиційної економічної діяльності).

О. Віханський відносить диверсифікаційні стратегії до третьої групи еталонних стратегій (перша — стратегія концентрованого зростання, друга — інтегрованого зростання, четверта — стратегія скорочення) [15]. На його думку, фірма схиляється до даної стратегії у разі неможливості розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. Він виділяє стратегії центрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації та конгломеративної диверсифікації. При стратегії центрованої диверсифікації фірма залишається в рамках основного стрижньового бізнесу і шукає додаткові можливості виробництва нових продуктів, що знаходяться в вже існуючому бізнесі. Ці можливості можуть полягати в освоєному ринку, технології, що використовується або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми. Стратегія горизонтальної диверсифікації — пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології. Головна відмінність від центрованої диверсифікації, по О. Віханському, — нова технологія. Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в розширенні фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках, технологічно не зв'язаних з вже існуючими.

Тобто, в основі своєї класифікації диверсифікаційних стратегій О. Віханський поклав три чинники: товар, технологія і ринок. Центрованої диверсифікації відповідають новий товар, старий ринок, стара (покращена) технологія; горизонтальній диверсифікації — новий товар, нова технологія, старий ринок; конгломеративної диверсифікації — новий товар, нова технологія, новий ринок.

На наш погляд, розділення стратегії зв'язаної диверсифікації на горизонтальну і центровану вельми умовно, хоча і може бути використано, оскільки дана класифікація чітко розмежує центровану диверсифікацію і горизонтальну диверсифікацію, що не вдалося класифікаціям інших авторів, які використовують такий підвид диверси-

фікації. У основі ідеї категорії «центрована диверсифікація», лежить саме те, що господарська система не виходить за рамки основного стрижньового бізнесу, а лише покращує технології виробництва продукції, застосовує маркетингові методи стимуляції попиту на старому ринку. Тобто в центрі зусиль і інтересів господарської системи знаходиться її ключова «стрижньова» компетенція.

Висновок. Таким чином, на підставі розглянутого теоретичного і практичного матеріалу можна зробити висновки, що існують стратегії спорідненої, неспорідненої і змішаної диверсифікації з відповідними їй підвидами.

Існує і ряд інших теоретичних концепцій і практичних розробок по стратегії диверсифікації діяльності господарюючих суб'єктів. Узагальнюючи цей досвід, необхідно відзначити, що оскільки під диверсифікацією більшістю вчених розуміється різноманітність економічної, господарської діяльності підприємства — це активно-направлений процес діяльності компанії, орієнтований на отримання економічної вигоди.

Література

1. Аронов А. М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А. М. Аронов, А. Н. Петров. — СПб. : Лениздат, 2000. — 128 с.
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент / Г. Я. Гольдштейн. — Т. : Скиф, 2000 г. — 451 с.
3. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. — М. : «Дело и Сервис», 2002. — 416 с.
4. Жулина Е. Г. Диверсификация деятельности предприятия / Е. Г. Жулина, Т. Л. Мягкова, О. Б. Кацуба. — М. : Журнал «Управление персоналом», 2006. — 176 с.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. — М. : Знание. — 1987. — 384 с.
6. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Под ред. проф. В. А. Алексунина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. — 614 с.
7. Слинков В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации / В. Н. Слинков. — М. : Дакор, КНТ. — 2008 г. — 384 стр.
8. Тупицын А. Л. Диверсификация предприятия / А. Л. Тупицын. — Новосибирск, 2004. — 150 с.
9. Энциклопедия.
10. Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы / Р. Леман // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — № 1. — С. 89–95.
11. Немченко Г. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — С. 107–113.
12. Паскье М. Диверсификация и эффективность / М. Паскье // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — № 3. — С. 79–82.
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2001. — XX. — 412 с.
14. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.
15. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — М. : Гардарики, 1999. — 296 с.