

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

П.Т.БУБЕНКО, докт.екон.наук, професор
Л.П.НАРОЖНА, магістр
*Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються у тому випадку, якщо підприємство вже не може розвиватися на одному ринку з тим або іншим продуктом у межах тієї або іншої галузі.

Диверсифікація – це вклад зусиль підприємства в різні товарні групи (ринки, групи покупців) для зниження фінансового ризику. Використовується для того, щоб підприємство не стало дуже залежним від одного ринку або товарної групи.

Існують наступні види стратегії диверсифікації:

- 1) концентрична диверсифікація;
- 2) горизонтальна диверсифікація;
- 3) конгломератна диверсифікація.

Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, які з технічної і маркетингової точки зору схожі на товари фірми. Як правило, ці товари повинні привертати увагу нових класів клієнтів.

Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від тієї, що використовується. При цьому новий продукт повинен бути орієнтований на колишніх клієнтів фірми. Важлива умова реалізації цієї стратегії – попередня оцінка фірмою власних можливостей у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках і технологічно не пов'язані з випуском попередніх продуктів. Це одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її здійснення залежить від багатьох чинників: компетентності персоналу, сезонності в діяльності ринку, наявності необхідних грошових ресурсів.

Так, наприклад, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд виділяють наступні види стратегії диверсифікації:

1) стратегії входження в нову галузь - поглинання, “з нуля”, спільне підприємство;

2) стратегії диверсифікації у споріднені галузі;

3) стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі;

4) стратегії згорання і ліквідації;

5) стратегії реструктурування, відновлення і економії;

6) стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Перші три містять способи диверсифікації, останні три – стратегії для зміцнення позицій вже диверсифікованої компанії.

Входження в галузь може протікати в одній з трьох форм: поглинання, створення нової компанії або спільного підприємства. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом і має перевагу в швидкості проникнення на цільовий ринок.

Диверсифікація “з нуля” припускає створення нової компанії в обраній галузі під загальним управлінням материнської компанії.

Найпоширенішими шляхами диверсифікації в споріднені галузі є:

1) входження в галузь, де збутові можливості і рекламна діяльність можуть використовуватися спільно;

2) використання споріднених технологій (наприклад, виробник сільськогосподарського насіння і добрив починає поставляти хімікати проти комах);

3) передача ноу-хау і досвід з одного виду діяльності в інший (виробник гамбургерів купує сіть мексиканських кафе);

4) передача фірмового найменування і репутації у споживачів новому продукту/послuzі (виробники шин купують станцію техобслуговування автомобілів);

5) придбання фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності (канал кабельного телебачення, купуючи спортивну команду або кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми).

Стратегії продажу і ліквідації бізнесу. Коли конкретний напрям діяльності корпорації перестає бути привабливим, найвдалішим виходом з цієї ситуації є продаж бізнесу. Як правило, від подібних підприємств бажано позбутися якнайшвидше. Чим більше підприємств знаходиться в портфелі диверсифікованої компанії, тим вірогідніше виникне потреба позбутись підприємства з поганими показниками або слабкою сумісністю. Позбутися підприємства можна двома способами. Материнська компанія може просто вийти з цього бізнесу як у фінансовому, так і в адміністративному плані,

зберігши частину акцій або повністю позбутися них. Або ж корпорація може безпосередньо продати підприємство на сторону, але в цьому випадку необхідно знайти покупця.

Корпоративна стратегія відновлення робить акцент на відродження збиткових підприємств, а не на позбавлення від них. Метою такої стратегії є оздоровлення корпорації в цілому шляхом вирішення проблем тих підприємств, які вносять „найбільший внесок” в зниження сукупних показників. Стратегія відновлення найбільш прийнятна у випадках, коли причини погіршення носять короткостроковий характер, збиткові підприємства відносяться до галузей з привабливими перспективами, і позбавлення від них не має сенсу в довгостроковому аспекті.

Стратегія реструктуризації портфелю включає радикальний перегляд складу і відсоткових співвідношень у діловому портфелі корпорації. Реструктуризація портфелю включає, як правило, заходи по придбанню нових підприємств і позбавленню від деяких старих. Кандидатами на продаж можуть бути не тільки слабкі і нестійкі компанії, але також і ті, які більше не відповідають інтересам корпорації (навіть якщо вони і відносяться до прибуткових і достатньо привабливих напрямків. Відмінною рисою стратегії транснаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств в портфелі і велика кількість охоплених національних ринків. В цьому випадку керівництво корпорації повинне розробляти і запроваджувати значне число різних стратегічних підходів – принаймні по одному на кожен галузь з можливими варіаціями залежно від конкретної країни. В той же час менеджери диверсифікованих транснаціональних корпорацій повинні уміти знаходити вдалі рішення для координації стратегічних заходів фірм, що відносяться до різних галузей і знаходяться в різних країнах.