

**Згурська О.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва  
торгівлі та біржової діяльності  
Державного університету телекомунікацій

**Zgurska Oksana**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,  
Trade and Exchange Activities Department,  
State University of Telecommunications

## ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧОВИХ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## CHARACTERIZATION OF MAIN ENTERPRISE DIVERSIFICATION STRATEGIES

*У статті визначено ринкові фактори конгломератної диверсифікації підприємства. Досліджено ключові процеси загальноекономічного характеру, пов'язані із застосуванням підприємством стратегій диверсифікації. Сформовано загальні класифікаційні ознаки стратегій диверсифікації підприємства. Охарактеризовано концептуальні переваги стратегії диверсифікації входження підприємства в нову галузь. Розроблено та відображено можливості і переваги впровадження стратегії диверсифікації в родинні (споріднені) галузі. Розроблено та відображено можливості та переваги впровадження стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі. Визначено основні рушійні чинники впровадження стратегії реструктуризації портфеля підприємства. Визначено причинно-цільовий підхід до реалізації стратегії відновлення й економії витрат на підприємстві. Проаналізовано та визначено мету транснаціональної стратегії диверсифікації. Сформовано тривимірну матрицю імплементації стратегічних диверсифікаційних груп стратегій, яка допомагає оптимізувати вибір груп стратегій диверсифікації підприємства.*

**Ключові слова:** диверсифікація, стратегія диверсифікації, диверсифікаційний процес, транснаціональна корпорація, концептуальні переваги, тривимірна матриця.

*В статье определены рыночные факторы конгломератной диверсификации предприятия. Исследованы ключевые процессы общеэкономического характера, связанные с применением предприятием стратегий диверсификации. Сформированы общие классификационные характеристики стратегий диверсификации предприятия. Охарактеризованы концептуальные преимущества стратегии диверсификации входа предприятия в новую отрасль. Разработаны и отражены возможности и преимущества внедрения стратегии диверсификации в родственные (родственные) отрасли. Разработаны и отражены возможности и преимущества внедрения стратегии диверсификации в неродственные отрасли. Определены основные движущие факторы внедрения стратегии реструктуризации портфеля предприятия. Определен причинно-целевой подход к реализации стратегии восстановления и экономии затрат на предприятии. Проанализирована и определена цель транснациональной стратегии диверсификации. Сформирована трехмерная матрица имплементации стратегических диверсификационных групп стратегий, которая помогает оптимизировать выбор групп стратегий диверсификации предприятия.*

**Ключевые слова:** диверсификация, стратегия диверсификации, диверсификационный процесс, транснациональная корпорація, концептуальные преимущества, трехмерная матрица.

*This article has defined the market factors of the conglomerate diversification of the enterprise. There have been defined the economic-related processes related to enterprise diversification strategies. There has been determined the general classification factors of the main diversification strategies of the enterprise. There have been determined that each participant of entrepreneurial activity invests in the common business of his specific knowledge and resource and competence potential for mutual benefit and consolidation of sustainable competitive advantages. There has been defined the conceptual advantages of the strategy of diversification of entry into the new industry. There has been defined that the strategy of diversification into family industries is to diversify industries that are strategically relevant, that is, have similar strategies of production technology, optimization of resource potential, and achievement of efficiency of activity. The technical and technological aspects of operations, production facilities are combined into a single system to reduce costs, reduce risks and, as a consequence, achieve a synergistic effect of functioning. There have been analyzed and emphasized the possibilities and advantages of implementation the diversification strategy in related industries. There have been emphasized the possibilities and advantages of*

*implementation the diversification strategy in not related industries. There has been determined that the portfolio restructuring of enterprises' strategy involves drastic changes in the portfolio, eliminating some areas of the portfolio and incorporating others through the purchase, sale of business areas and entry into new industries. There has been identified the main factors for implementation the strategy of restructuring the portfolio of the enterprise. There has been defined the causal and consequential approach to the implementation of the strategy of recovery and cost savings in the enterprise. There has been analyzed and identified the main purpose of the transnational diversification strategy. There have been formed the three-dimensional spatial matrix of implementation of strategic diversification groups of strategies which helps to optimize the choice of groups of enterprise diversification strategy.*

**Keywords:** *diversification, diversification strategy, diversification process, multinational corporation, conceptual advantages, three-dimensional matrix.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Суб'єкт підприємницької діяльності в умовах ринкового господарювання знаходиться в умовах жорсткої конкуренції, скорочення життєвого циклу товару та динамічного насичення ринку новими видами продукції. У таких динамічно жорстких умовах уникнути кризи чи банкрутства може лише підприємство, керівництво якого вміло формувати та імплементувати певну стратегію диверсифікації виходячи із забезпечення ресурсно-компетенційним потенціалом в умовах швидкої зміни зовнішнього економічного та політичного середовища, враховуючи вплив як ендогенних, так і екзогенних чинників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Важливими питаннями розроблення та впровадження стратегій диверсифікації діяльності підприємства займалися такі відомі вчені, як Р. Чейз, Дж. Перлов, А. Томсон, А. Стрікленд, М. Портер, І. Ансофф, А.М. Аронов. В Україні дослідженням проблематики визначення оптимальних диверсифікаційних стратегій займаються такі відомі науковці, як: К.В. Білецька, В. Захарченко, В.В. Вітлінський, Л. Попова, Л. Федулова, В.Г. Герасимчук, М.Д. Корінко, В.Ф. Обеременчук, С.М. Попова, К.В. Білецька та ін.

Проте, незважаючи на численність наукових праць з указаної проблематики, протягом останнього часу залишається не повністю вирішеним питання щодо детальної характеристики стратегій диверсифікації в умовах динамічності та турбулентності ринкового середовища.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є детальна характеристика та аналіз ключових стратегій диверсифікації підприємства. Основним завданням роботи слід уважати подальше дослідження сукупності методологічних ознак стратегій диверсифікації в контексті визначення оптимальних стратегій диверсифікації діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Незважаючи на потенційну привабливість мотивів конгломератної диверсифікації діяльності, ця стратегія підприємницької діяльності має низку істотних недоліків. Прибутковість конгломерату в цілому значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевої кон'юнктури й уміння вигідно розпоряджатися компонентами портфеля сфер бізнесу конгломерату. Важливе місце при цьому займають і ринкові чинники,

а саме стабільність та нестабільність попиту, конкуренції, а також смаків споживачів. Фактор часу – від'ємний чинник під час застосування даної стратегії, адже він не тільки визначає ступінь ефективності виробничої діяльності, а й ступінь можливих ризиків, без прогнозування та можливості зниження яких неможливо досягнення підприємством високої фінансової результативності, рівня прибутковості та підвищення конкурентоспроможності продукції [7, с. 115].

Таким чином, усі процеси, що пов'язані із застосуванням підприємством стратегій диверсифікації, слід розглядати як:

- процеси, що безпосередньо відбуваються всередині підприємства, тобто в його внутрішньому середовищі, та впливають на виробничий процес (виробництво товарів і послуг);

- процеси, що відбуваються поза межами підприємства, у його зовнішньому середовищі, та не впливають на виробничий процес.

Стратегія входження у нову галузь базується на поглинанні вже існуючого підприємства. Це найбільш ефективний спосіб входження підприємства в нову сферу діяльності, оскільки він передбачає швидке проникнення на цільовий ринок, а також одночасне заволодіння інформацією та досвіду функціонування підприємства, яке планується придбати. За даною стратегією найскладнішим є питання пошуку цільового підприємства. Підприємство-покупець стикається з дилемою: або купити підприємство за високою ціною з міцними потенційними можливостями за мінімальних затрат на розвиток, або «потенційно слабке» за низьких витрат на придбання.

Сьогодні широко використовується варіант стратегії входження в нову галузь шляхом створення спільних підприємств, що тим самим знижує підприємницькі ризики та компенсує недоліки в одній галузі успіхами в іншій. Разом із тим кожен учасник підприємницької діяльності вкладає у загальну справу свої специфічні знання та ресурсно-компетенційний потенціал для спільної вигоди та закріплення стійких конкурентних переваг.

Стратегія диверсифікованості в родинні галузі полягає у диверсифікації галузей, які є стратегічно відповідні, тобто мають схожі стратегії технології виробництва, оптимізації ресурсного потенціалу, досягнення ефективності діяльності. Техніко-технологічні аспекти діяльності, виробничі потужності об'єднуються в єдину систему з метою зниження витрат, зменшення ризиків, та, як наслідок, досягнення синергетичного ефекту функціонування [4, с. 31].

Існує маса прикладів подібного роду імплементації стратегій диверсифікації. Компанія ВІС – піонер у

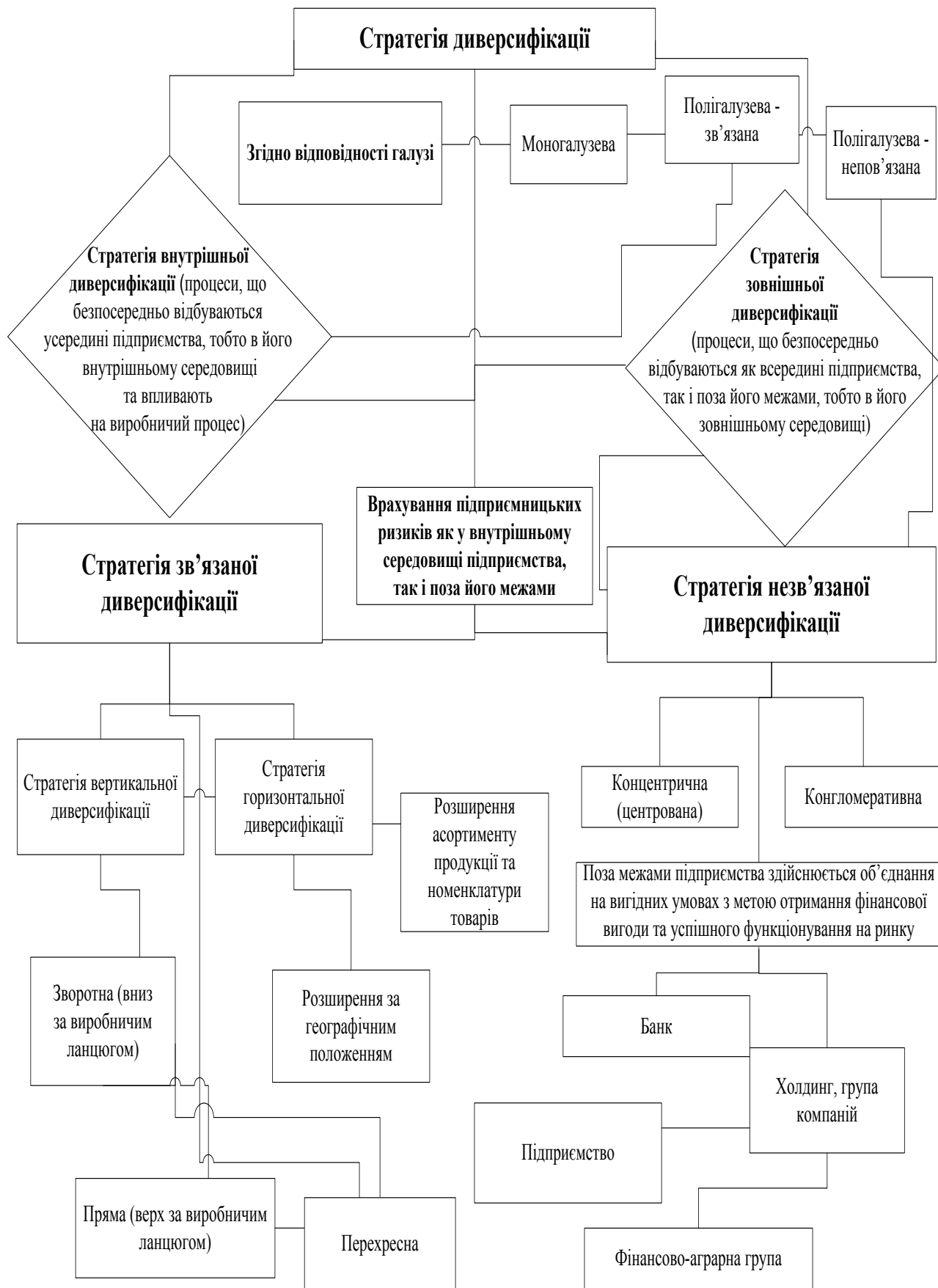


Рис. 1. Загальна класифікація стратегій диверсифікації

сфері виробництва недорогих одноразових кулькових авторучок – використала свої основні конкурентні переваги як базу для виготовлення одноразових запальничок і бритв. Для виробництва даних товарів була потрібна наявність ноу-хау, що забезпечують низькі витрати виробництва й досвід у здійсненні маркетингу споживчих товарів. Tandy Corp здійснила родинну диверсифікованість, коли її торговельна мережа Radio Shack, що спочатку торгувала переважно радіо- та стереоапаратурою, додала до цього телефони, селекторний зв'язок, калькулятори, годинники, електронні й наукові ігри, персональні комп'ютери й периферійне комп'ютерне встаткування. Стратегія Tandy полягала у використанні досить розгалуженої наявної мережі з продажу радіоапаратури для того, щоб стати найбільшим у світі постачальником електронних технологій. Philip Morris, найбільший виробник сигарет, придбавши Miller Brewing, General Foods, Kraft, використала стратегію родинної диверсифікованості й передала свій досвід маркетингу в сигаретному бізнесі у сферу виробництва пива й продуктів харчування [5, с. 118].

Реалізація стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі відбувається між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують можливості для забезпечення швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей. Диверсифікованість у неспоріднені галузі є в принципі фінансовоутворюючим підходом до формування ринкової ціни акцій. Тобто вона заснована на фінансовому підході, коли вартість акції росте в результаті вмілого використання вільних фінансових ресурсів корпорації, а також завдяки точному визначенню фінансової привабливості окремих сфер діяльності. Щоб досягти збільшення ринкової ціни акцій компанії, що диверсифікована у неспоріднені галузі, керівництво повинне мати досвід формування корпоративного портфеля ділової активності й грамотного керування.

Зважаючи на постійно функціонуюче динамічне внутрішнє і зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, іноді неочікувані зміни призводять до неминучих наслідків як позитивних, так і негативних. І тоді для вищого керівництва компанії стає зрозумілим, що перспективна сфера господарювання перестає приносити необхідний прибуток через низку причин, і єдиним правильним рішенням є впровадження кількох стратегічних альтернатив диверсифікації.

Стратегія відновлення й економії витрат, в основі якої лежить основний мотив – бажання управлінського ядра корпорації поліпшити ефективність функціонування портфеля у цілому або зберегти його існування (рис. 5).

Стратегія реструктуризації портфеля передбачає здійснення радикальних змін у портфелі, тобто усунення одних сфер із портфеля і включення інших за допомогою купівлі, продажі сфер бізнесу і входження в нові галузі [6, с. 12]. Основні рушійні чинники для впровадження такого виду стратегії полягають у такому:

– діагностика поточної стратегії показує, що у корпорації відсутні хороші довгострокові перспективи через наявність у портфелі значної кількості сфер



Рис. 2. Концептуальні переваги стратегії входження в нову галузь

бізнесу, що поволі розвиваються, згасають і перестають бути конкурентноздатними;

- для ключових сфер бізнесу настали важкі часи;
- рада директорів вирішує змінити напрям розвитку портфеля сфер бізнесу;
- з'явилися нові технології, продукти, і потрібна повна реструктуризація портфеля з метою заняття позиції в новій перспективній галузі;
- є необхідність здійснення крупної і вигідної покупки сфери бізнесу за рахунок продажу декількох що знаходяться в портфелі;
- основні сфери бізнесу в портфелі втрачають привабливість, що породжує необхідність змін у портфелі для забезпечення прийнятних довгострокових перспектив його розвитку.

Метою стратегії транснаціональної диверсифікації є максимальне використання ресурсів і можливості для забезпечення стабільних конкурентних переваг у кожному напрямі діяльності на кожному національному ринку, оскільки відмінна риса даної стратегії – це велика кількість підприємств у портфелі корпорації і велика кількість охоплених національних ринків. Диверсифікаційна транснаціональна корпорація (ТНК) є більш досконалою організаційною формою порівняно з одногалузевими ТНК, оскільки у неї є можливість отримання додаткових переваг шляхом глобальної диверсифікації в технологічно схожі галузі. Це, своєю чергою, веде до великої економії на масштабах виробництва й отримання вигоди від використання загальної торговельної марки. Як приклад можна привести відому в усьому світі японську корпорацію Mitsubishi, що складається з 28 компаній.

Якщо ТНК провела диверсифікацію у пов'язані галузі, то централізоване фінансування НДДКР дасть їй великі можливості порівняно з окремими незалежними підприємствами почати науково-технічні та дослідно-конструкторські розробки. Це може призвести до глобального прориву у розвитку використовуваних технологій, що відкриє великий потенціал для конкурентоспроможності корпорації. Приклад тому –

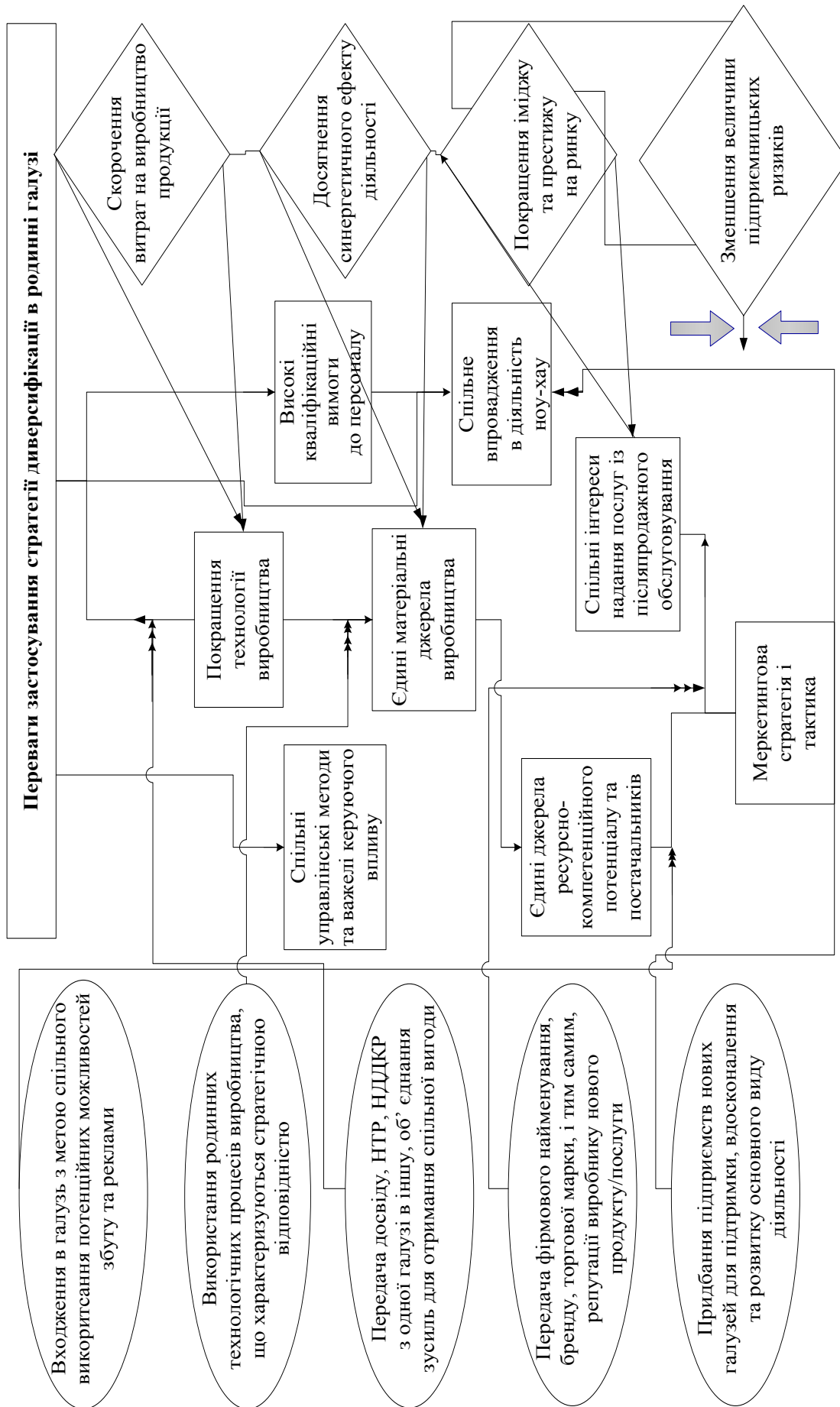


Рис. 3. Можливості та переваги впровадження стратегії диверсифікації в родинні (споріднені) галузі

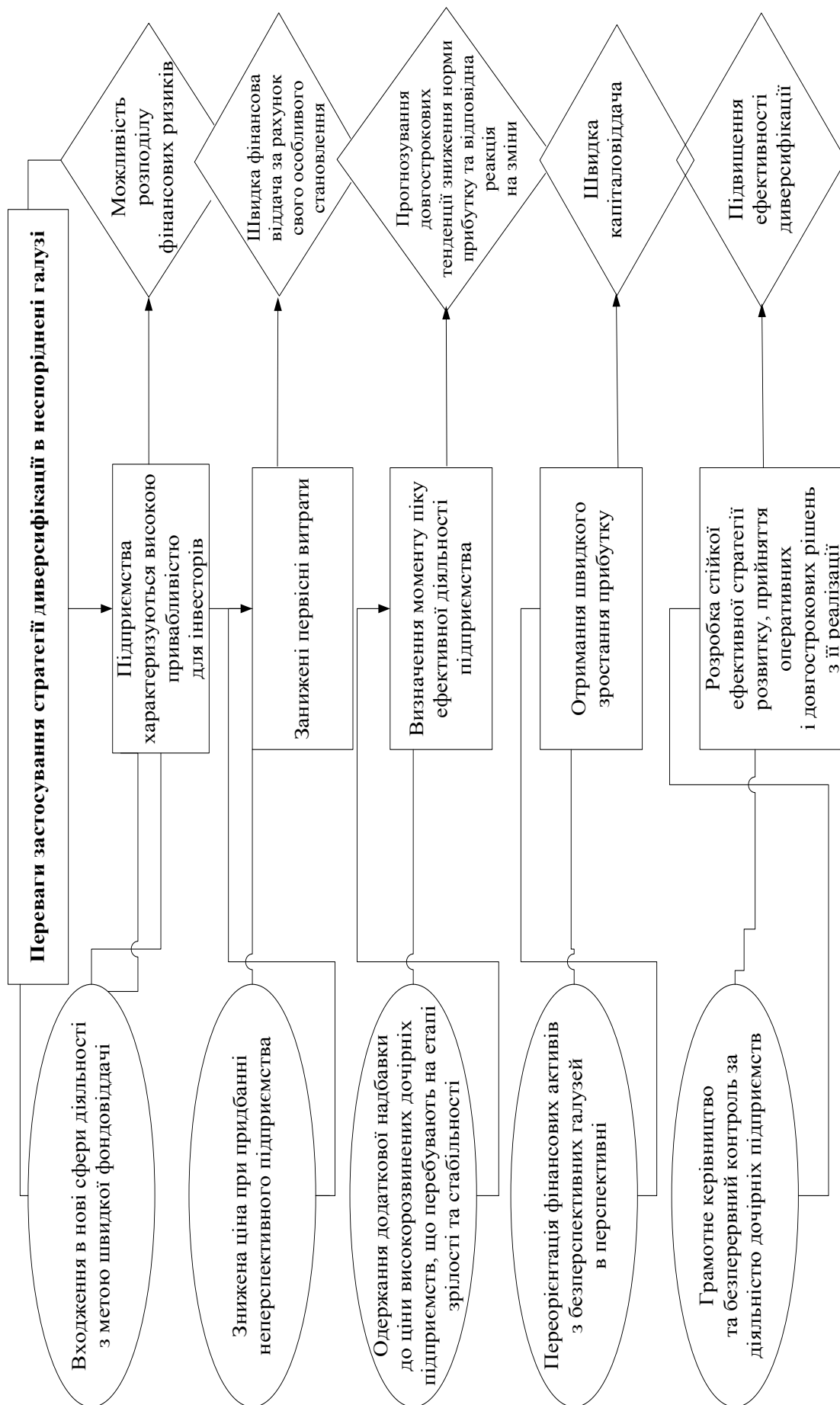


Рис. 4. Можливості та переваги впровадження стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі

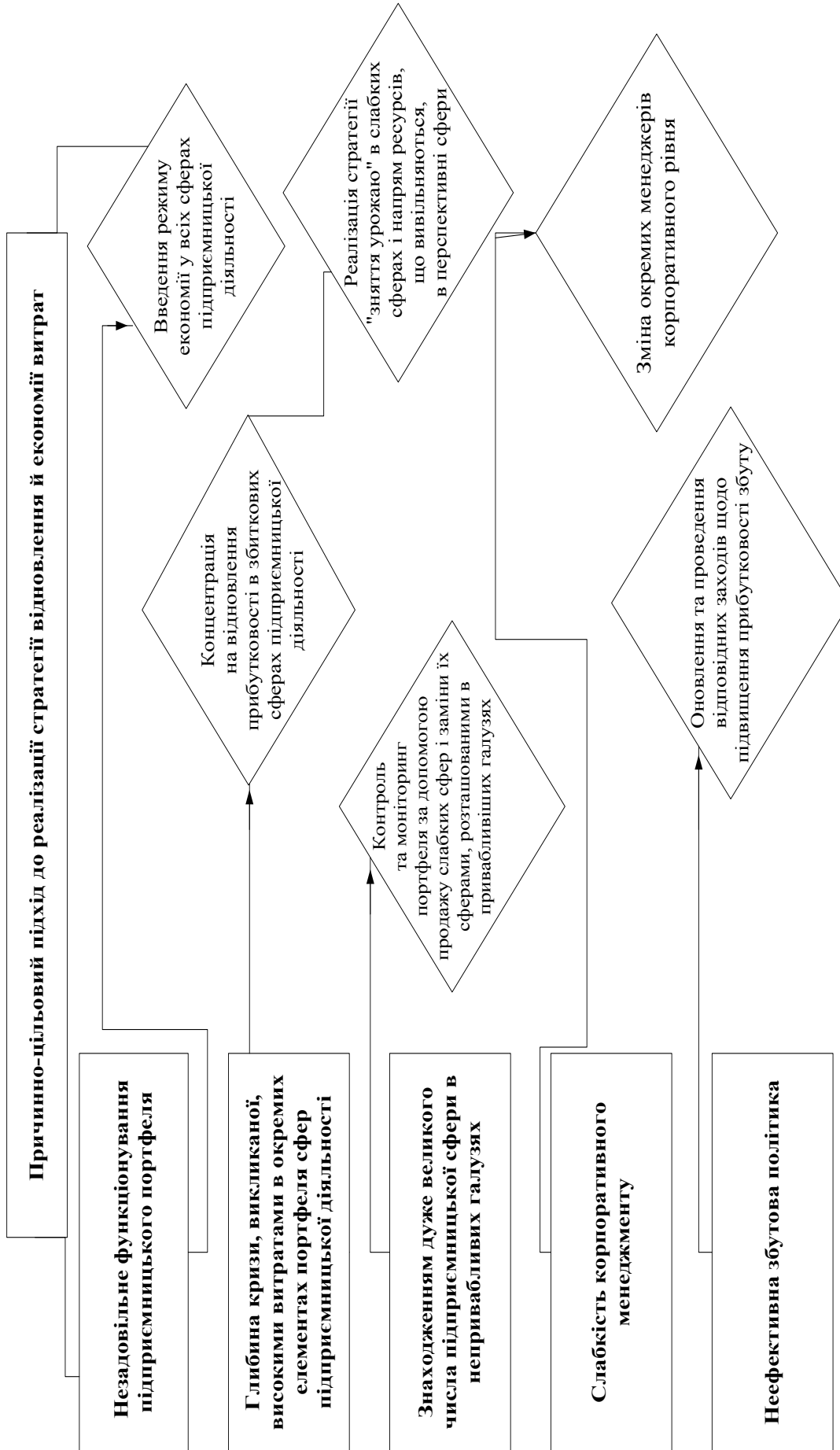


Рис. 5. Причинно-цільовий підхід до реалізації стратегії відновлення й економії витрат

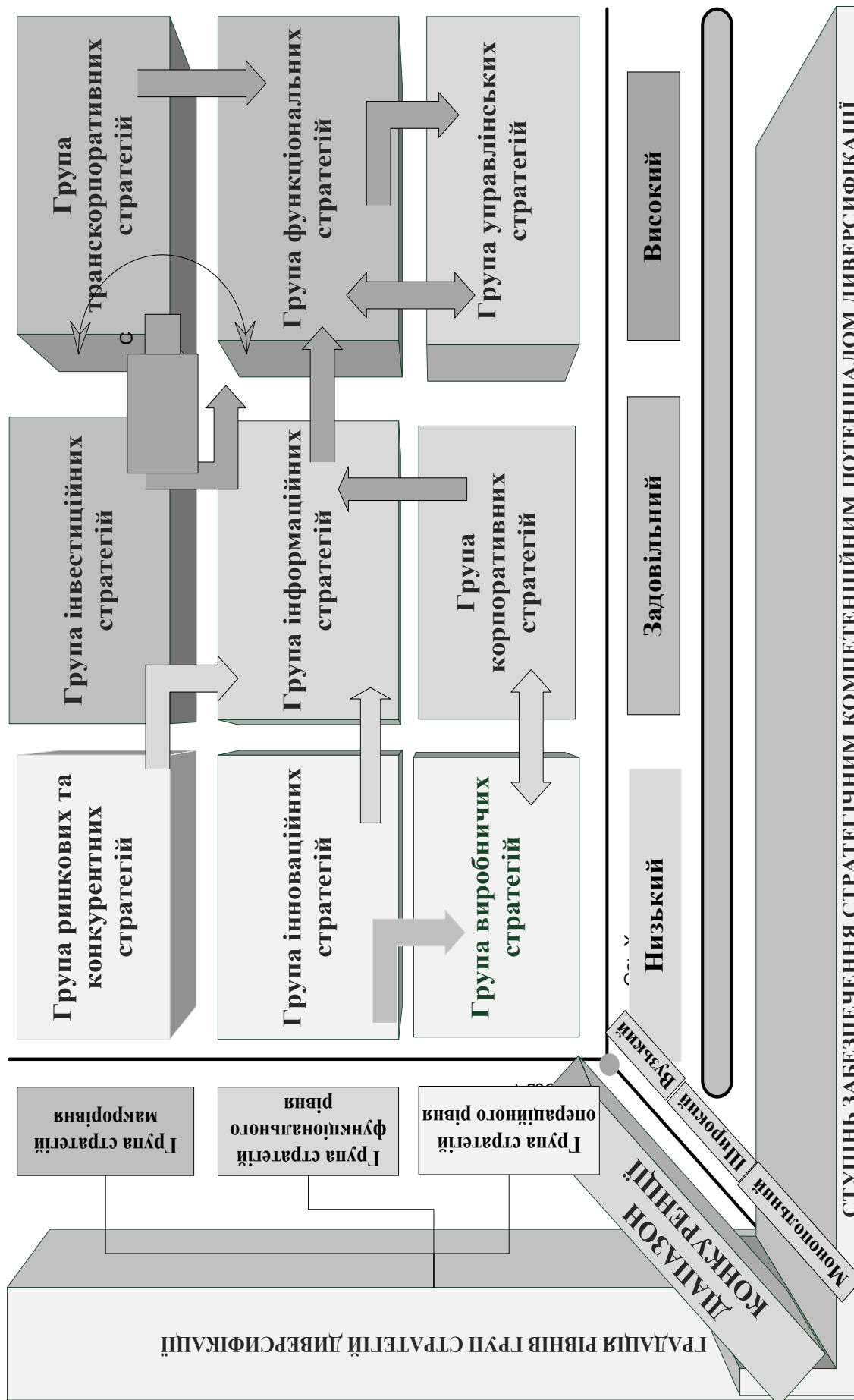


Рис. 6. Тривимірна матриця імплементації стратегічних диверсифікаційних груп стратегій



корпорація Honda, яка засновує свою диверсифікацію (автомобілі, снігоходи, мотоцикли, електромотори та ін.) на єдиній технології виробництва двигунів [7]. Транснаціональна корпорація, диверсифікована в пов'язані галузі, може проводити демпінгову політику під час завоювання нових ринків, оскільки існує можливість покрити короткострокові збитки за рахунок високорентабельних підприємств в інших країнах, а занижені ціни – це найбільш ефективний спосіб «задавити» конкурентів.

Стратегія відкачування капіталу і ліквідації. Під час реалізації цієї альтернативи слід відшукати підприємство, для якого дана сфера бізнесу може представляти інтерес, тобто підприємство, з яким вона має найбільше стратегічних відповідностей.

У разі коли будь-який напрям діяльності корпорації втрачає свою привабливість, найбільш прийнятне рішення – це продаж бізнесу. Досить поставити собі питання: «Чи хотіли б ми зараз зайнятися цією діяльністю?». І якщо отримано негативну відповідь, необхідно розглядати можливість продажу самого підприємства або його акцій.

У секторах із високим ступенем знання стратегічного компетенційного потенціалу привабливим способом диверсифікації є розширення власних виробничих потужностей за рахунок упровадження результатів НДДКР та інформаційних технологій, а також придбання нових підприємств. Вибір даних груп стратегій визначається високим ступенем стратегічного компетенційного потенціалу підприємства в нових сферах діяльності і, відповідно, пов'язаний із незначними структурними змінами бізнес-портфеля підприємства [3, с. 379].

Під час виходу в незнайомі сфери діяльності підприємство може зіткнутися зі складнощами у прогнозуванні майбутніх результатів і непередбаченими зовнішніми чинниками, пов'язаними з надзвичайною діяльністю суб'єкта господарювання. Оптимальною стратегією у цьому разі є поетапне нарощування компетенцій. Як правило, на цьому етапі підприємство може вкладати незначні кошти у промислово-університетські науково-дослідні центри. Це дає можливість проведення моніторингу нових технологій, сканування ринкових факторів, тобто переходу з низького ступеня знання в задовільний. На наступному етапі, за умови рентабельності первинних венчурних вкладень, може йтися про придбання венчурних компаній із високим ступенем знання нових ринків і технологій.

На рис. 6 представлена матриця, яка допомагає оптимізувати вибір груп стратегії диверсифікації. В основу покладено співвідношення між ступенем забезпечення стратегічного компетенційного потенціалу диверсифікації і рівнем груп стратегій диверсифікації.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Таким чином, розробляючи та імплементуючи відповідні групи стратегій диверсифікації, підприємство виходить у нові для себе сфери господарювання на незнайомі ринки і, як наслідок, стикається з незнайомими технологіями. Важливо на даному етапі інвестувати в підвищення

власних компетенцій за рахунок створення спільних підприємств, придбання ліцензій та венчурного фінансування. У разі досягнення високого ступеня забезпечення власним стратегічним компетенційним потенціалом підприємство досягає високого рівня перед суб'єктом господарювання відкриваються нові стратегічні можливості для досягнення успіху на довгострокову перспективу.

### Бібліографічний список:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 544 с.
2. Ансофф И.В. Новая корпоративная стратегия / под ред. И.В. Ансоффа. Санкт-Петербург : Питер Ком, 2008. 416 с.
3. Berri C.H. Corporate Growth and diversification. *Journal of law and Economics*. 1971. Vol. 14. № 2. P. 371–383.
4. Байбиков Ю., Гарнов А. Диверсификация производства и ценообразование. Москва : РИСК, 1998. № 4. С. 29–33.
5. Горшков В.Г., Маркова В.Д., Колташова Л.И. Диверсификация на промышленном предприятии. Барнаул : Алт ГТУ, 2000. 191 с.
6. Захарченко В.И. Организационные изменения в украинском бизнесе и новая экономика. *Ринкова економіка : сучасна теорія та практика управління*, 2009. Т. 12. Вип. 28. С. 6–16.
7. Попова Л.М. Особливості процесу стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2006. № 7. С. 112–117.
8. Федулова Л.І. Технологічна модернізація промисловості України : монографія / за ред. Л.І. Федулової. Київ : ІЕП НАНУ, 2008. 472 с.
9. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент / пер. с англ. ; 8-е изд. Москва : Вильямс, 2001. 704 с.

### References:

1. Aaker, D. (2002). *Stratehycheskoe rynochnoe upravlenye* [Strategic market management]. St. Petersburg: *Pyter Kom*.
2. Ansoff, I.V. (2008). *Novaja korporatyvnaja strategyja* [New Corporate Strategy]. St. Petersburg: *Pyter Kom*.
3. Berri, S.N. (1971), "Corporate Growth and diversification". *Journal of law and Economics*, vol. 14, № 2, pp. 371–383.
4. Baibikov, Yu. & Garnov, A. (1998). *Diversifikatsiia proizvodstva i tsenoobrazovannia* [Diversification of the production and pricing]. Moskva: *RISK*, 4, pp. 29–33.
5. Gorshkov, V.H., Markova, V.D. & Koltashova, L.I. (2000). *Diversifikatsiia na promyshlennom predpriatii* [Diversification at industrial enterprise]. Barnaul: *Alt GTU*.
6. Zakharchenko, V. I. (2009). *Organizatsionnye izmeneniia v ukrainskom biznese i novaia ekonomika* [Organizational changes in Ukrainian business and new economy]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia ta praktyka upravlinnia*, 2 (28), pp. 6–16.
7. Popova, L.M. (2006). *Osoblyvosti protsesu stratehichnoho planuvannia v umovakh dyversyfikatsii diialnosti pidpryemstva* [The features of the strategic planning process in the conditions of enterprise activities' diversification]. *Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. statei. Development management*. Kharkiv : KHNEU, 7, pp. 112–117.
8. Fedulova, L.I. (2008). *Tekhnolohichna modernizatsia promyslovosti Ukrainy* [Technological modernization of the Ukrainian industry]. Kyiv : *IEP NANU*.
9. Cheiz, R.B., Ekvilain, N.Dzh. & Yakobs, R.F. (2001). *Proizvodstvennyi i operatsionnyi menedzhment* [Production and operational management]. Moskva : *Viliams*.