



УДК 332.05

JEL Classification: L16, L25, F15

Ірина Шуран

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## ВІД СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

**Анотація.** Розглянуто основні види корпоративної стратегії диверсифікації. Наведено стратегічні можливості компанії після диверсифікації. Визначені основні переваги і недоліки стратегій диверсифікації в споріднені та неспоріднені сфери діяльності. Наведені приклади компаній, що впроваджували стратегічні підходи до диверсифікації. Визначено найпоширеніший підхід цієї стратегії на вітчизняному промисловому ринку.

**Ключові слова:** стратегія, спеціалізація, диверсифікація, інтеграція, стратегія диверсифікації в споріднені галузі, диверсифікація неспоріднені галузі, реструктуризація портфеля.

Ірина Шуран

## ОТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ К ДИВЕРСИФИКАЦИИ

**Аннотация.** Рассмотрены основные виды корпоративной стратегии диверсификации. Приведены стратегические возможности компании по диверсификации. Определены основные преимущества и недостатки стратегий диверсификации в родственные и неродственные сферы деятельности. Приведены примеры компаний, которые внедряли стратегические подходы к диверсификации. Определен наиболее распространенный подход этой стратегии на отечественном промышленном рынке.

**Ключевые слова:** стратегия, специализация, диверсификация, интеграция, стратегия диверсификации в родственные отрасли, диверсификация в неродственные отрасли, реструктуризация портфеля.

Iryna Shuran

## FROM SPECIALIZATION TO DIVERSIFICATION

**Abstract.** The main types of corporate diversification strategy were considered. Strategic opportunities to diversify the company's were given. The main advantages and disadvantages of diversification strategies in related and unrelated fields of activity were identified. The examples of companies that have implemented the strategic approaches to diversification were given. The most common approach of this strategy in the domestic industrial market was identified.

**Keywords:** strategy, specialization, diversification, integration, strategy diversification in related areas, diversification in unrelated industries, restructuring portfolio.

**Постановка проблеми.** Диверсифікації нині надають значну увагу. Саме з її допомогою підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, послабити

можливі ризики. Ці та інші причини спонукають підприємство розширювати сфери діяльності, набуваючи (поглинаючи) інші фірми або починаючи нові види бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень.** Стратегію диверсифікації розглядали іноземні економісти А. А. Томсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Рікардо, Р. Чейз та ін. Вітчизняні економісти В. І. Ляско, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, А. Т. Зуб, М. І. Соколова та інші розглядають різновиди стратегії диверсифікації, але вони не враховують випуск підприємством невластивих для нього товарів. Аналізуючи підходи до визначення диверсифікації, можна стверджувати, що єдиного погляду на сутність поняття диверсифікації немає.

**Мета статті.** Визначення різних видів, напрямків стратегії диверсифікації та основних особливостей її впровадження на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Нині компанії починають свою діяльність зазвичай як невеликі вузькоспеціалізовані підприємства, які обслуговують місцевий або регіональний ринок. На початковій стадії існування компанії мають невеликий асортимент продукції, обмежені власні кошти, а конкурентні позиції вкрай вразливі. Таким підприємствам притаманне намагання збільшити обсяг продажів, підвищуючи частку ринку і завойовуючи визнання покупців. Згодом прибуток реінвестується, компанії беруть нові кредити, щоб максимально використовувати можливості для зростання. Ціна продукції, її якість, сервіс та реклама відображають інтереси покупців. Асортимент продукції розширюється, щоб задовольнити найрізноманітніші потреби споживачів. Диверсифікація не стає пріоритетною доти, доки підприємство не вичерпає всіх можливостей для зростання у своїй сфері діяльності. На наступному етапі шукають можливості для географічного розширення, яке відбувається часто в такій послідовності: місцевий – регіональний – національний – міжнародний ринки. Залежно від рівня рентабельності глибина проходження компанії може змінюватися. Географічне розширення може зупинитися на одному з перерахованих рівнів через надто жорстку конкуренцію, нестачу ресурсів або неперспективність подальшого освоєння ринку. Поки компанія є прибутковою, використовуючи випуск базової продукції, нема необхідності проводити диверсифікацію.

Компанії, які концентруються на одному виді бізнесу, можуть досягти високих результатів, довгі роки функціонуючи без диверсифікації. McDonald's, Coca-Cola, Apple Computer, Anheuser-Busch, Xerox, Gerber і Polaroid – всі ці компанії завоювали свою репутацію, будучи вузькоспеціалізованими.

Підприємства, які є вузькоспеціалізованими мають певні переваги у своїй діяльності. По-перше, спеціалізація унеможлиблює невизначеність у питанні «хто ми і чим займаємося». Всі сили та ресурси компанії спрямовують в один вид бізнесу, і ймовірність того, що дії топ менеджменту будуть розпорошуватися на багато напрямків діяльності, практично нема. По-друге, спеціалізація в одній галузі передбачає наявність серйозних стимулів, що спонукають менеджера боротися за зміцнення конкурентних позицій фірми на тривалу перспективу, а не використовувати прибуток, забуваючи про довготермінові стратегічні інтереси компанії. Вузькоспеціалізоване підприємство може використовувати свої організаційні ресурси, щоб піднятися на вищий рівень у конкурентній боротьбі. При зосередженні уваги менеджерів у одній сфері діяльності реальна можливість поліпшення технології виробництва, кращого задоволення запитів споживачів новими якостями товару, збільшенням попиту.

Великим ризиком для вузькоспеціалізованої компанії є зосередження її зусиль на одному напрямку. У випадку, якщо галузь стагнує, або із якихось інших причин вона вже не є такою привабливою, як раніше, темпи зростання компанії підтримувати на колишньому рівні стає дедалі складніше, а отримання прибутку постійно ускладнюється. Зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення чи поява нових товарів-замінників можуть суттєво підірвати позиції фірми або просто знищити її. Для прикладу досить осмислити те, що комп'ютерне опрацювання тексту зробило з бізнесом електричних друкарських машинок, і на що програвачі лазерних дисків перетворили ринок компакт-касет і грампластинок.

Тільки потенціал компанії починає зменшуватися, стратегічно правильним буде або проведення жорсткішої політики з метою збільшення частки ринку, або диверсифікація в

інші сфери діяльності. Вибір останнього передбачає вирішення питання, яким чином і в якому масштабі здійснювати диверсифікацію.

В. Д. Макарова та С. А. Кузнєцова зазначили, що диверсифікація (від лат. *diversificatio* – зміна, різноманітність) – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів наданих послуг, географічної сфери діяльності і т. д.). У вузькому сенсі слова під диверсифікацією розуміють проникнення підприємств у галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються на складні багатогалузеві комплекси або конгломерати [2, с. 153]

Б. Карлоф наголосив, що ідея диверсифікації має багаторічну історію. Вона була модною в кінці 1960-х – початку 1970-х років, потім її змінили погляди в необхідності концентрації зусиль на основних сферах бізнесу. Це спричинили процеси глобалізації виробництва та інші явища, пов'язані з ефектом економії на масштабах виробництва [1, с. 79].

Диверсифікація пов'язана з такою перевагою, як ефект різноманітності. У сучасних умовах він відтісняє на другий план ефект масового виробництва однорідної продукції. Суть ефекту різноманітності в тому, що виробництво багатьох видів продукції у рамках одного великого підприємства вигідніше, ніж виробництво тих самих видів на невеликих спеціалізованих підприємствах. Однак ця закономірність не є універсальною, хоча вона застосовна до великого числа виробництв [4, с. 187]. Варто зазначити, що диверсифікація діяльності підприємства є формою реалізації корпоративної стратегії. Головна комерційна мета диверсифікації – збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, але реальні шляхи отримання конкурентних переваг, а отже, й спонукальні мотиви диверсифікації різні. Значну економію дає багатоцільове використання виробничих потужностей підприємства. Витрати знижуються завдяки концентрації збутової мережі (товари і послуги продають через єдину мережу, необов'язково власну). Інший істотний резерв економії – внутрішньофірмовий трансферт інформації, знань, технічного та управлінського досвіду від одних виробництв до інших. До цього додається ефект, якого досягають завдяки багатосторонній підготовці працівників та різноманітності інформації, що вони отримують. Вважається, що диверсифікація має привести до кращого використання матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, в т. ч. за рахунок синергізму. Вона, з одного боку, зменшує ризик за рахунок усунення залежності підприємства від будь-якого одного товару або ринку, а з іншого – збільшує його, позаяк виникає ризик, притаманний саме диверсифікації.

Диверсифікація потребує ретельного опрацювання всіх ринкових факторів, а також питань управління диверсифікованою компанією. При диверсифікації дуже важливо враховувати фактор часу. Коли рішення про проведення диверсифікації прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації, є достатньо великий простір для вироблення стратегічних підходів до цього питання.

Компанія може просуватися від вузької спеціалізації до створення диверсифікованого підприємства (рис. 1) [3, с. 336]. Наявність або відсутність вертикальної інтеграції на схемі залежить від того, наскільки вона зміцнює або послаблює конкурентні позиції компанії на ринку. Коли компанія зупиняє свій вибір на диверсифікації, вона має визначити, чи буде це диверсифікація в неспоріднені між собою галузі, у родинні сфери діяльності або ж це буде комбінація обох підходів.

Коли диверсифікація проведена, завдання управління, як показано на схемі, полягає у проведенні інвестиційної політики та керівництві всіма сферами діяльності компанії. Основні стратегічні можливості показані в блоці на рис. 1.

Коли різні фірми мають схоже виробництво (однотипні ланцюжки цінностей), це створює можливість для:

- 1) передання майстерності та досвіду від однієї компанії до іншої;
- 2) об'єднання різних виробництв в систему з метою зниження витрат виробництва.

Диверсифікована компанія, яка використовує внутрішній взаємозв'язок між фірмами, що мають схоже виробництво, і бере на озброєння переваги стратегічної відповідності, досягає від спільних дій більшого ефекту, ніж могли б отримати в сумі дві компанії, проводячи незалежну політику.



**Диверсифікація можлива за наступних заходів:**

- Придбання інших компаній
- Злиття з іншими підприємствами
- Здійснення спільної діяльності

**Рис. 1. Варіанти стратегії корпорації**

Диверсифікована компанія, яка використовує внутрішній взаємозв'язок між фірмами, що мають схоже виробництво, і бере на озброєння переваги стратегічної відповідності,

досягає від спільних дій більшого ефекту, ніж у сумі дві компанії могли б отримати, проводячи незалежну політику.

Приклади компанії, що здійснили споріднену диверсифікацію:

PepsiCo –

- напої (Pepsi, Mountain Dew, Slice);
- смажені курчата;
- Pizza Hut;
- Taco Bell;
- Frito-Lay;
- 7UP International.

Johnson&Johnson –

- товари для догляду за дітьми (пудра, шампунь, лосьйони);
- одноразові рушнички;
- пластирі і засоби для обробки ран;
- засоби гігієни для жінок (Stayfree, Carefree, Sure & Natural, Modess);
- ліки;
- хірургічне і санітарне приладдя;
- стоматологічне приладдя;
- товари по догляду за тваринами.

Стратегія диверсифікації в споріднені галузі виглядає справді привабливою. Вона дає змогу зберегти рівень ділової активності, використовувати конкурентні переваги за рахунок передачі досвіду і майстерності чи нижчих витрат виробництва, а також розподілити ризики інвестування з фірмами із споріднених галузей.

Незважаючи на те, що вигоди від стратегічної відповідності пов'язані з диверсифікацією у галузі, близькі до діяльності компанії, деякі фірми вважають за краще проводити диверсифікацію в інші галузі з хорошими можливостями для отримання прибутків. При цьому корпоративні менеджери не дають жодних установок на пошук стратегічної відповідності між своїм бізнесом й іншими сферами діяльності. Хоча компанії, які проводять диверсифікацію в нові для себе галузі, можуть спробувати розробити певні цілі диверсифікації, що відповідають вимогам галузі та критеріям «витрати на входження», критерію отримання додаткових вигод. Рішення про диверсифікацію в той чи інший вид виробничої діяльності – результат пошуку і придбання вигідних компаній. Основним становищем непрофільної диверсифікації є те, що будь-яка компанія, котра може бути придбана на вигідних фінансових умовах і має хороші перспективи отримання прибутку, є вигідним напрямком для диверсифікації.

Диверсифіковані компанії з різнопрофільним господарським портфелем:

Union Pacific Corporation

- залізничні перевезення (UnionPacific Railroad Company);
- розвідування родовищ нафти і газу;
- гірництво;
- вантажні перевезення (Overnite Transportation Company);
- організація захоронення шкідливих відходів;
- мікрохвильові та оптико-волоконні системи зв'язку і контролю;
- очищення нафти;
- нерухомість.

United Technologies

- авіаційні двигуни Pratt & Whitney;
- устаткування для опалення та вентиляції транспортних засобів;
- ліфти Otis;
- вертольоти Sikorsky;
- кабелі Essex;
- системи захисту Norden;

- системи управління Hamilton Standard;
- системи космічного транспортування;
- запасні частини до автомобілів.

Фірми, що починають непрофільну диверсифікацію, завжди проникають у нові виробничі сектори шляхом придбання вже функціонуючих компаній, а не за допомогою створення нової філії в рамках єдиної корпоративної структури. Така стратегія ґрунтована на положенні про те, що зростання компанії шляхом поглинання інших фірм підвищує стабільність акцій. Критерій отримання додаткових вигод відсувається на другий план, що виправдовує себе доти, доки непрофільна диверсифікація забезпечує зростання корпоративних доходів, а також за умови, що жодне з придбаних виробництв не функціонує неефективно з таких поглядів: при диверсифікації в неспоріднені (незв'язані) галузі компанія може розподілити фінансові ризики за багатьма напрямками, вкласти кошти у підприємство, яке обіцяє отримання фінансової вигоди, а також стабілізувати свої доходи за рахунок участі в галузях з різною циклічністю розвитку.

Справжньою ахіллесовою п'ятою такої диверсифікації є підвищені вимоги, яким має відповідати керівництво корпорації для прийняття грамотних рішень щодо стратегічних методів ведення справ у різних сферах бізнесу і конкурентних середовищах. Чим більше галузей промисловості, в які залучена корпорація, і чим вони різноманітніші, тим складніше менеджерам компанії контролювати кожну дочірню фірму і виявляти проблеми на ранніх етапах виникнення, кваліфіковано оцінювати привабливість окремих галузей та конкурентних середовищ.

Стратегію продажу і ліквідації бізнесу слід розглядати у випадку, якщо з'ясується, що даний напрям не відповідає стратегічній політиці корпорації, або якщо він втратив привабливість. Навіть за продуманої стратегії диверсифікації компанії можуть виникнути ситуації, коли придбані підприємства не працюють належним чином. Неможливо уникнути повної або часткової невідповідності планів та дійсності, оскільки не можна точно спрогнозувати результати впровадження в ту чи іншу сферу діяльності. Крім цього, довготермінова привабливість галузі може з часом змінитися; те, що здавалося колись привабливим напрямком для диверсифікації, згодом може втратити блиск, деякі підприємства неодмінно виявляться на рівні нижче середнього, і в результаті виникне питання про те, чи слід їх залишити в корпорації або ж необхідно позбутися від них.

Стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля застосовують, коли керівництву корпорації потрібно змінити ситуацію на підприємствах із погіршеними показниками. Корпоративна стратегія відновлення акцентує на відродженні збиткових підприємств, а не на позбавленні від них. Метою такої стратегії є оздоровлення корпорації в цілому шляхом розв'язання проблем тих підприємств, які роблять найбільший внесок у зниження сукупних показників. Корпоративна стратегія економії фокусує увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств. Її застосовують зазвичай у тих випадках, коли керівництву компанії приходить до висновку, що корпорація надто диверсифікована і необхідна концентрація зусиль на ключових напрямках. Стратегія реструктуризації портфеля охоплює радикальний перегляд складу і процентних співвідношень у діловому портфелі корпорації.

Відмінною рисою стратегії транснаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств у портфелі та велика кількість охоплених національних ринків. У цьому випадку керівництву корпорації має розробляти і впроваджувати значне число різних стратегічних підходів. Принаймні по одному на кожну галузь із можливими варіаціями залежно від конкретної країни.

Оскільки диверсифіковану компанію можна розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності, формулювання стратегії на цьому рівні є масштабнішим завданням, ніж на рівні вузькоспеціалізованої фірми. На однопрофільних підприємствах конкуренція триває тільки в рамках однієї галузі, й керівництву має знайти успішні шляхи конкурентної боротьби. Менеджерам диверсифікованої компанії необхідно створити

стратегію для мультибізнесу, багатогалузевий стратегічний план дій для ряду відмінних один від одного підрозділів підприємства, що працюють у різних галузях.

Розглянуті підходи до диверсифікації корпорації не є взаємо унеможливленими. Їх можна застосовувати в різних комбінаціях і порядку, надаючи компаніям великі можливості при визначенні власної стратегії диверсифікації залежно від конкретних умов. Проте останнім часом унаслідок економічної кризи на вітчизняному промисловому ринку найбільшого поширення набуває стратегія диверсифікації у споріднені галузі. Причиною цього є стратегічна перспектива. Об'єднання компаній зі стратегічною відповідністю приводить до забезпечення додаткових конкурентних переваг, використання яких у підсумку дає змогу збільшити вартість акціонерного капіталу.

**Висновки та пропозиції.** В цілому продумана диверсифікація, базована на ефекті різноманіття, це перспективний шлях розвитку сучасного великого виробництва. Разом із тим модель диверсифікації є для кожного суто індивідуальною, результатом ретельного аналізу як внутрішніх можливостей, так і потреб ринку.

#### Використана література

1. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
2. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Японская экономика в преддверии XXI века. – М.: Наука, 1991. – Гл. 4 – 5. – 350 с.

#### REFERENCES

1. Karlof B. Business Strategy [*Delovaya strategiya*]. Moscow, Ekonomika Publ., 1991, 239 p.
2. Markova V. D. Strategic Management: A course of lectures [*Strategicheskiy menedzhment: Kurs lektsiy*]. Moscow, INFRA-M, 1999, 288 p.
3. Tompson A. A., Strickland A. Dzh. Strategic Management. Art design and implementation of the strategy: Textbook for Universities [*Strategicheskiy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii: Uchebnik dlya vuzov*]. Moscow, YuNITI Publ., 1998, 576 p.
4. The Japanese economy on the eve of the XXI century [*Yaponskaya ekonomika v preddverii XXI veka*]. Moscow, Nauka Publ., 1991, 350 p.

*Рецензія:* к.е.н., доц. Федашин Б. П.

*Received:* February, 2012

*1st Revision:* April, 2012

*Accepted:* May, 2012