

УДК 339.54

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-86-3>**Шароян Ф. А.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджено проблематику наявності різних підходів до диверсифікації експортної діяльності в умовах актуалізації формування стратегії диверсифікації підприємств на міжнародних ринках з урахуванням сучасних тенденцій та умов ведення бізнесу. Визначено найпоширеніші підходи до формування диверсифікації експортної діяльності підприємств. Проведено аналіз різних підходів до диверсифікації експортної діяльності та їх узагальнення у формі узагальненої матриці диверсифікації, що наведена у статті. Окремо виділено особливості застосування видів диверсифікації експорту для підприємств різної стадії життєвого циклу, розміру та типу ринку. Визначено низку чинників під час вибору виду експортної діяльності для підприємства: цілі підприємства, тип ринку та його особливості, стадія життєвого циклу підприємства, розмір та можливості підприємства, змінні, що характеризують стратегію диверсифікації, та багато інших факторів й особливостей.

Ключові слова: стратегія диверсифікації, міжнародні ринки, підходи до диверсифікації, види диверсифікації, експортна діяльність.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції до протекціоністських заходів та посилення рівня конкуренції на міжнародних ринках актуалізують питання мінімізації ризиків та підвищення ефективності діяльності підприємств на міжнародних ринках. Одним із найпоширеніших методів стратегічного розвитку підприємств за даних умов є диверсифікація міжнародної діяльності, у тому числі експортної діяльності у торгівлі товарами та послугами.

У процесі розроблення стратегії диверсифікації експортної діяльності багато підприємств зустрічають безліч підходів та методів диверсифікації експортної діяльності. Саме тому цінність даної статті полягає в узагальненні існуючих найпоширеніших підходів до диверсифікації експортної діяльності для сприяння більш ефективному розробленню стратегії підприємствами. Варто зазначити, що єдиного підходу до розроблення стратегії диверсифікації експортної діяльності не існує, оскільки умови діяльності підприємств, ринкові особливості для кожної галузі та вихідні умови на міжнародних ринках сприяють розробленню стратегії диверсифікації окремо для кожного підприємства та ринку з урахуванням усіх особливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою розроблення стратегії диверсифікації займалися такі вітчизняні та іноземні науковці: І. Ансофф, І. Березін, В. Герасимчук, Р. Грант, Г. Грінлі, Д. Деніелс, Н. Добрянська, Р. Коуз, М. Мартиненко, Г. Мінцберг, А. Павленко, Є. Панченко, А. Старостіна, Дж. Стрікленд, Д. Тиса, А. Томпсон, Г. Чезборо, С. Шевельов. Більшість з указаних науковців виділяє етапи розроблення стратегії диверсифікації в певних умовах чи окремого напрямку диверсифікації або в межах національної економіки чи в рамках диверсифікації всередині підприємства. Узагальнений підхід до диверсифікації експортної діяльності на міжнародних ринках відсутній, що визначає актуальність даної теми.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Багато науковців приділяють недостатню увагу питанню диверсифікації експортної діяльності, акцентуючи увагу на диверсифікації продуктового портфеля чи інвестиційного портфеля. Визначаючи підходи до диверсифікації експортної діяльності, дослідники звужують дану тематику до конкретних підприємств чи товарів.

За даних умов не вистачає узагальненого підходу до визначення шляхів та методів диверсифікації експортної діяльності.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є узагальнення ключових підходів до диверсифікації експортної діяльності для підприємств на міжнародних ринках для мінімізації ризиків невідалої реалізації розробленої стратегії та максимізації ефективності від упровадження стратегії диверсифікації підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Диверсифікація на практиці визначається як розширення діяльності підприємства в різні галузі ринку з метою стабільних умов діяльності та розвитку, перерозподіл ресурсів підприємства в інші сфери діяльності, отримання економічного зиску, підвищення рівня конкурентоспроможності чи зниження рівня ризиків діяльності підприємства на ринку. Сутність стратегії диверсифікації полягає у забезпеченні стабільності діяльності компанії та зменшення залежності від змін кон'юнктури ринку. У результаті диверсифікації здійснюються фізичні та організаційні зміни у структурі діяльності підприємства, що дають можливість ураховувати попередній досвід діяльності підприємства. Тобто відбувається формування нового технологічного, інформаційного укладу виробництва та нових каналів збуту.

Причинами диверсифікації можуть бути такі:

- збільшення рівня ризиків, пов'язаних із посиленням рівня конкуренції на ринку;
- збільшення рівня ризиків відносно діяльності підприємства на міжнародних ринках;
- наявність вільних коштів в обігу та неповна загрузка виробничих потужностей підприємства;
- зниження рівня рентабельності основного виду діяльності;
- націленість підприємства на масштабування діяльності підприємства.

Ключовими завданнями диверсифікації діяльності є:

- оптимізація моделі росту та розвитку підприємства;
- закріплення позиції підприємства в умовах волатильності ринків;
- зниження рівня ризиків за рахунок перерозподілу капіталу у багатопрфільній діяльності.

Класична теорія диверсифікації І. Ансоффа побудована на основі знаменитої матриці «продукт – ринок» [1, с. 101–107]. Альтернативи диверси-

фікації показано в табл. 1. У даній класифікації продукти визначаються з урахуванням типу технологій, необхідних для їх виробництва, а ринки – з урахуванням типів споживачів. Побудова стратегій диверсифікації заснована на портфельному підході, коли джерелом конкурентної переваги виступають переважно чинники зовнішнього середовища.

Таблиця 1
Альтернативи диверсифікації за І. Ансоффом

Ринок	Технологія
Різномірний споживач	Горизонтальна диверсифікація
Власний споживач	Вертикальна диверсифікація
Аналогічний споживач	Концентрична диверсифікація
Новий споживач	Конгломератна диверсифікація

Джерело: складено за [1]

Стратегію диверсифікації виробництва, основою якої є вибраний і проаналізований портфель альтернатив розвитку, становлять вектор зростання, виявлені конкурентні переваги, одержувані від диверсифікації, синергетичний ефект від використання всіх альтернатив розвитку у вибраних сферах бізнесу і власне конкретні рішення з реалізації даних альтернатив: розвиток нового виробництва на власні сили або покупка наявного у інших фірм, усі компоненти підлягають послідовному опрацюванню.

Необхідно розрізнити вертикальну і горизонтальну диверсифікацію. Спочатку в науковій літературі обґрунтовувалася саме вертикальна диверсифікація як підстава для трансформації структури експорту від сировинних товарів у бік промислових виробів. Вертикальна диверсифікація передбачає освоєння нових продуктів, для виробництва яких як сировина або напівфабрикати використовується продукція традиційного необробленого експорту, або виробництво товарів, які є сировиною або напівфабрикатами, комплектуючими під час виготовлення традиційних продуктів. Цей вид диверсифікації пов'язаний зі створенням технологічних ланцюжків «видобуток і переробка сировини – виробництво проміжного продукту – виробництво продукту з високими споживчими властивостями – збут» як у повному, так і в скороченому варіанті з відсутністю будь-яких ланок. Тобто в рамках стратегії диверсифікації зовнішньої торгівлі країни йдеться про процес переробки сировини і напівфабрикатів, який закінчується випуском готових виробів, що значно підвищують ціну сукупного експорту країни.

Суть підходу Г. Мінцберга [2, с. 347–351] до аналізу диверсифікації полягає у тому, що енергія диверсифікованих корпорацій повинна бути спрямована на підтримку динамічного балансу. Організація підприємства, у якого багато видів діяльності, вимагає моделі, яка б включала більш агреговані угруповання порівняно з традиційними і нові типи контролю. Чотири основні елементи теорії Г. Мінцберга можна визначити так:

- підприємство вважається диверсифікованим, якщо воно перейшло до діяльності зовсім іншого типу без участі нових продуктів в інших, нових видах діяльності;

- ті види діяльності, до яких підприємство перейшло, знаходяться під контролем вищого керівництва;

- топ-менеджмент, головним чином, інституалізує системи контролю видів діяльності, співвідносячи їх зі змінами організаційного планування;

- окрім систем формального планування, повинні існувати певні способи адаптації, наприклад деякі механізми автономного венчура для розвитку або входження в новий бізнес [2, с. 351–353].

У разі виконання зазначених вище умов диверсифікації експорту Г. Мінцберга забезпечується, на його думку, ефективність процесу диверсифікації.

Теоретичною базою формування конкретних стратегій диверсифікації експорту для багатьох сучасних компаній став ресурсний підхід, заснований на пошуках стрижневих компетенцій як внутрішніх джерел конкурентної переваги.

Конкурентна стратегія на бізнес-рівні повинна формувати і підтримувати конкурентну перевагу компанії. Корпоративна диверсифікація також відповідає даним вимогам, причому в трьох різних аспектах [3, с. 24–25]:

- диверсифікація сама по собі є стрижневою компетенцією, що забезпечує конкурентну перевагу, однак вона відноситься не до самої можливості диверсифікації, а до вміння її застосовувати, тобто дана компетенція пов'язана з визначенням управлінського потенціалу компанії;

- конкурентна перевага може бути досягнута за рахунок виявленої стратегічної відповідності в родинні галузі, у даному разі стратегічна відповідність виступає як ключова компетенція;

- диверсифікація сприяє створенню нових ключових компетенцій.

Відповідно до уявлень Г. Чезборо і Д. Тиса, тільки велика компанія має можливість реалізувати системні інновації для отримання стрижневих компетенцій на «стиках галузей» [4, с. 103–105]. Існує кілька класифікацій корпоративних стратегій диверсифікації (табл. 2).

Найбільш важливою серед представлених у табл. 1 стратегій є диверсифікація діяльності за країнами (або географічна). Водночас відповідно до визначених умов організації повинні робити вибір між стратегією диверсифікації та стратегією концентрації. Тому найбільш відповідна назва для даної стратегії – «стратегія диверсифікації/концентрації діяльності».

Стратегію географічної диверсифікації діяльності, на думку автора, слід розглядати з позицій її трактування Джоном Деніелс і Лі Х. Радеба [5, с. 51]. Справа в тому, що таке трактування (характеристика) приймає до уваги різні аспекти продажів товарів, що має велике значення з погляду маркетингу і підвищення ефективності його глобальних стратегій.

Стратегія диверсифікації діяльності компанії (diversification strategy) означає її проникнення на багато іноземних ринків із метою поступового нарощування своєї присутності і збільшення обсягу продажів на кожному з них. Це реально зробити, наприклад, за допомогою ліберальної ліцензійної політики щодо конкретного виду продукції, щоб отримати достатні кошти для початкової широкої експансії [4, с. 249].

Стратегія концентрації діяльності (concentration strategy) передбачає проникнення компанії лише в одну або кілька країн і можливе гальмування подальшої експансії по світу до того часу, коли її конкурентні позиції і статус в перших країнах достатньо зміцняться, а обсяг продажів збільшиться до досить великих розмірів.

Існують і гібридні варіанти стратегії, наприклад швидке проникнення майже на всі ринки за концентрації коштів і зусиль на ринках кількох країн.

Уважається, що різнобічна диверсифікація підприємства має більший вплив на стабільність

Види стратегій диверсифікації

Вид стратегії	Змінні, що характеризують стратегію
1. Галузева диверсифікація діяльності	Кількість незалежних покупців, на яких припадає істотна частка обсягу продажів компанії
2. Географічна диверсифікація діяльності	Кількість ринкових сегментів компанії, розташованих у різних економічних середовищах
3. Технологічна диверсифікація діяльності	Кількість незалежних технологій
4. Партнерська диверсифікація діяльності	Кількість незалежних фірм, з якими дана компанія має зв'язки в рамках конкретної організаційної структури
5. Продуктова диверсифікація діяльності	Кількість видів продуктів, що розробляються, виробляються і реалізуються компанією

Джерело: складено автором за [4, с. 65]

рівня прибутку, ніж диверсифікація продукції [3, с. 230], що пов'язано з проявом ефекту згладжування, що забезпечує гнучкість товарної політики. Фірма, обсяг продажів і прибуток якої з якихось причин знизилася в одних країнах, може згладити або компенсувати дане зниження за рахунок збільшення відповідних показників в інших країнах. Компанії розподіляють свої активи по різних країнах у розрахунок на те, що такий розподіл менше позначиться на продажах у зв'язку з негативними подіями, оскільки ці події зазвичай відбуваються не в усіх країнах одночасно. Такою подією може бути, наприклад, девальвація валюти. Девальвацію валюти в одних країнах може компенсувати (згладити) ревальвація в інших.

Прикладом дії ефекту згладжування є досвід компанії «Форд». На початковому етапі міжнародної діяльності обсяг продажів автомобілів і доходи виявилися згладженими, оскільки операції здійснювалися в багатьох країнах світу, що знаходяться на різних етапах ділової активності.

Ефект згладжування від збутових операцій також є проявом позитивного результату, який забезпечується за допомогою підбору фірмами оптимальної сукупності ринків для своєї продукції. Однак даний ефект слабо проявляється, коли ринки (країни) сильно взаємопов'язані (економічно і політично). Наприклад, «Форду» не вдалося досягти помітного ефекту згладжування в парі Франція – Німеччина (оскільки економіка двох країн тісно переплетена через ЄС), цей ефект є більш чітким у парах США – Франція і США – Німеччина.

Стратегія диверсифікованості країн приносить додаткові вигоди у зв'язку з проявом ефектів переливу (spillover effects), за яких маркетинг продукції в одній країні забезпечує її популяризацію в інших країнах. Це може відбуватися, наприклад, якщо реклама виробів здійснюється в засобах інформації, що охоплюють кілька країн, і споживачі можуть бути залучені з мінімальними додатковими витратами.

Іноді для компанії на певному етапі її діяльності більш приваблива стратегія концентрації діяльності. Коли темпи зростання обсягу продажів на кожному ринку високі, фірма може зосередити свої зусилля на невеликій кількості ринків, оскільки це дасть змогу утримати високу частку цих ринків, а витрати на одиницю продукції зазвичай нижче для лідера ринку за ознакою найбільшої частки. Повільне зростання обсягу продажів на кожному ринку допоможе компанії мобілізувати кошти, достатні для збільшення і збереження частки ринку в більшій кількості країн [6, с. 100].

Чим сильніша потреба в контролі збуту продукції компанії в країні, тим важче вибір нею

стратегії диверсифікації діяльності. Для підтримки контролю потрібні додаткові ресурси. Потреба в більш жорсткому контролі може бути спровокована багатьма причинами, включаючи страх перед тим, що зовнішня угода створить нового конкурента, оскільки стратегія диверсифікації передбачає укладення зовнішніх угод, здатних спричинити втрату контролю над програмою експансії, або необхідністю надання споживачам більш ефективної технічної допомоги, яка часто призводить до високих витрат коштів. Додаткові витрати необхідні також і для забезпечення високої якості продукції та сервісу, що особливо важливо для споживачів країн із розвиненими ринковими відносинами [6, с. 107–110].

Продукція та її маркетинг можуть потребувати змін, зумовлених специфікою збуту на закордонних ринках. Процес такого роду адаптації може сприяти прояву двох чинників, що перешкоджають диверсифікації. По-перше, додаткові витрати іноді обмежують ресурси компанії, призначені для експансії на численні й різноманітні ринки. По-друге, умовно-постійні витрати, пов'язані з адаптацією, неможливо без труднощів перенести на продаж в інших країнах заради зниження загальних витрат на одиницю продукції.

Для досягнення ефективності застосування стратегії диверсифікації/концентрації діяльності корисно брати до уваги її поєднання:

- із характером виробленої і реалізованої продукції;
- із концепцією життєвого циклу товарів і ціновими стратегіями.

Також, наприклад, класифікація Г. Грінлі [5] заснована на циклі розвитку компанії. У науковій літературі зазвичай виділяють три стадії розвитку підприємства: зростання, стабілізація, виживання.

В умовах зростання основною стратегічною альтернативою є розширення діяльності підприємства з новим продуктом у нових галузях або з новим продуктом у вже освоєних галузях. За стабілізації діяльності основними стратегічними альтернативами є формування холдингової структури й отримання прибутку. В умовах виживання Г. Грінлі пропонує три радикальні стратегічні альтернативи, що дають змогу швидко покрити збитки і підвищити ліквідність підприємства:

- стратегія зсуву, передбачає перекидання коштів на поточні операції з метою отримувати поточний прибуток навіть на шкоду конкурентним позиціям;
- стратегія відмови від володіння, передбачає продаж частини акцій або частки участі;
- ліквідація збиткових виробництв, передбачає розпродаж активів однієї або декількох стратегічних бізнес-одиниць.

Останні дві стратегічні альтернативи спрямовані, перш за все, на отримання вільних грошових коштів для подолання загрози банкрутства.

Ще одним підходом є класифікація Р. Гранта [7], яка заснована на диверсифікації продуктів, ринків і галузей. Корпоративні стратегії великих компаній зазвичай пов'язані з такими напрямками, як вертикальна інтеграція (вертикальна диверсифікація), глобалізація діяльності (диверсифікація на нові ринки) і диверсифікація (горизонтальна і конгломеративна) бізнесу.

Стратегія диверсифікації бізнесу, що включає стратегії горизонтальної і конгломеративної диверсифікації, добре вивчена А.А. Томпсоном і Д.Дж. Стріклендом [4]. Вони розглядають горизонтальну диверсифікацію як диверсифікацію в родинні галузі, а конгломеративну – у неспоріднені.

Чотири основні стратегічні альтернативи проведення диверсифікації за А.А. Томпсоном і Д.Дж. Стріклендом показано на рис. 1.

На основі узагальнення теоретичних підходів до класифікації та опису найбільш популярних базових моделей диверсифікації компанії була складена матриця диверсифікації, де для кожного типу диверсифікації та відповідної стадії циклу розвитку компанії можна запропонувати стратегічні альтернативи (табл. 3).

Згідно з наведеними стратегічним альтернативам, стратегія диверсифікації залежатиме від її виду та стадії життєвого циклу компанії. Однак слід зазначити, що практика бізнесу настільки різноманітна, що одна модель (у вигляді матриці) диверсифікації не може бути визнана єдиною правильною і достатньою. Можливе використання й інших стратегічних альтернатив, принципово нових підходів.

Очевидно, що прив'язка до матриць хоча і дуже часто зустрічається на практиці, являє собою

спрощення дійсності, причому досить серйозне, оскільки кількість чинників та їх поєднання стають досить обмеженими. Однак матричний підхід має одну величезну перевагу: він дає змогу домогтися більш чіткого осмислення явищ і їх відмінностей, а також установлення взаємозв'язку між ними. Аналіз теорій і найбільш відомих стратегій диверсифікації показує, що портфельний підхід поступово поступається місцем ресурсному підходу до диверсифікації бізнесу.

По суті, це означає перегляд методологічних позицій із питання причин, джерел і способів диверсифікації. Якщо в класичній теорії І. Ансоффа диверсифікація розглядалася як необхідність надати фірмі певну стабільність функціонування, а вибір сфер бізнесу визначався більше зовнішніми умовами (силою конкуренції в даній галузі, величиною вхідного бар'єру і т. д.), то в ресурсній концепції Д. Тиса першочергове значення мають внутрішні джерела, які виступають стрижневими (ключовими) компетенціями. Отже, можна говорити про наявність пасивної й активної диверсифікації бізнесу. Пасивна диверсифікація бізнесу – реакція на зміну зовнішнього середовища та адаптації компанії до цих змін. Критерієм даного процесу виступає не стільки зростання прибутку, скільки її стійке отримання протягом тривалого часу. Своєю чергою, активна диверсифікація виходить із перенесення конкурентних переваг, які визначаються конкретними ключовими компетенціями, в інші сфери бізнесу, тобто завоювання нових ринків. Отже, стратегії диверсифікації можна розділити на наступальні і захисні [1].

Наступальні стратегії диверсифікації характерні для інноваційно орієнтованих компаній. Очевидно, що для них процес формування корпоративної стратегії диверсифікації матиме свої осо-

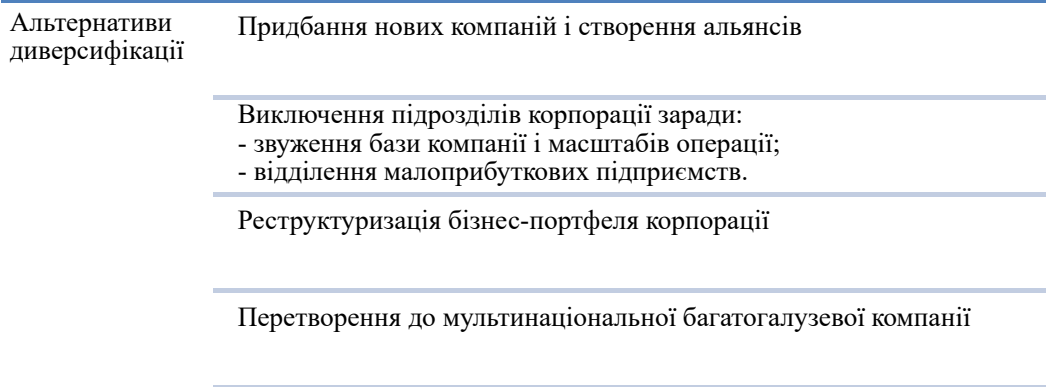


Рис. 1. Основні стратегічні альтернативи проведення диверсифікації за А. Томпсоном і Д. Стріклендом

Джерело: складено автором за [4, с. 628]

Таблиця 3

Узагальнена матриця диверсифікації

Стадія циклу розвитку компанії	Диверсифікація		
	Продуктів (вертикальна інтеграція)	Ринків (глобалізація)	Галузей (горизонтальна диверсифікація)
Зростання	Поглинання	Створення сумісного підприємства	Створення/купівля нових підприємств
Стабілізація	Холдинг	Звуження бази компанії і масштабів операцій	Реструктуризація
Вживання	Зрушення	Відмова від володіння	Ліквідація збиткових виробництв

Джерело: складено автором

близькості. Основним методологічним постулатом є те, що за базовий береться ресурсний підхід, тобто формується активна (наступальна) стратегія. Як стратегічний аналіз як етап формування стратегії пропонується застосовувати стратегічний аналіз усіх можливих ризиків: географічних, галузевих, регіональних, фінансових, правових та ін. Стратегічний аналіз ризиків доцільно проводити у формі оцінки можливостей і загроз, які створюють для підприємства зовнішні умови діяльності.

Залежність країн, що розвиваються, від виробництва й експорту необробленої сировини робить їх уразливими від сировинних шоків, коливання цін і погіршення умов торгівлі, особливо з огляду на те, що еластичність попиту за доходом на сировинні товари є дуже низькою. За таких обставин збагачення необробленої сировини перед її експортом розглядається як додавання нової вартості та веде до збільшення зайнятості і забезпечення більш стабільного та передбачуваного зростання доходів від експорту для країн, що розвиваються. У цій ситуації диверсифікація експорту шляхом створення нових продуктів або поліпшення існуючих є основою розвитку експорторієнтованих країн.

Висновки і пропозиції. Єдиного підходу до диверсифікації експортної діяльності для підпри-

ємств різної стадії життєвого циклу, розмірів та ринків не існує, оскільки особливості кожного з них призводять до адаптації вибраного підходу. Під час вибору виду диверсифікації експортної діяльності для підприємства слід проаналізувати та брати до уваги цілі підприємства, тип ринку та його особливості, стадію життєвого циклу підприємства, розмір та можливості підприємства, змінні, що характеризують стратегію диверсифікації, та багато інших чинників й особливостей, що допоможуть вибрати та сформувані потрібну стратегію диверсифікації експортної діяльності, яка вирішить поставлені підприємством цілі.

Вибір найбільш удалого підходу до диверсифікації експорту залежить передусім від цілей підприємства та від умов ринку, в якому підприємство веде свою діяльність. Потім важливо визначити сильні та слабкі боки підприємства на ринку для визначення напрямів розвитку та, відповідно, виду диверсифікації експорту. У даній статті наведено і проаналізовано найбільш відомі та практичні підходи до диверсифікації експортної діяльності. У результаті розроблено матрицю диверсифікації, що має на меті визначення виду та напрямку диверсифікації підприємства залежно від певних умов.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Москва : Економіка, 1989. 389 с.
2. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Санкт-Петербург : Пітер, 2004. 512 с.
3. Паппе Я.Ш. Олігархи: Економічна хроніка 1992–2000. Москва : ГУ-ВШЕ, 2000. 198 с.
4. Стрікленд III А.Дж., Томпсон-мол. А.А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу : навчальний посібник Москва : Вільямс, 2012. 928 с.
5. Чезборо Г.В., Тис Д.Дж. Організаційні форми інновацій – коли віртуальна корпорація ефективна? *Російський журнал менеджменту*. 2003. № 1(1). С. 123–136.
6. The theory-practice divide: thoughts from the Editors and Senior Advisory Board of EJM. *European Journal of Marketing*. 2010. Vol. 44. № 1/2. P. 5–20.
7. Katchova Ani L. The Farm Diversification Discount. *The American Journal of Agricultural Economics*. 2005. № 87(4). P. 984–994.

References:

1. Ansoff I. (1989) *Strategichne upravlinnya* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
2. Mintsberg G. (2004) *Struktura v kulatsi: stvorenniya effektivnoi organizatsii* [Structure in the fist: creating an effective organization]. Saint Peterburg: Piter. (in Russian)
3. Pappé I. Sh. (2000) *Oligarhi: Ekonomichna hronika 1992–2000* [Oligarchs: Economic Chronicle: 1992-2000]. Moscow: GU-VShE. (in Russian)
4. Striklend A.J., Tompson Junior A.A. (2012) *Strategichnii menegment: konceptsii i situatsii dlia analizu* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow: Viliams. (in Russian)
5. Cezboro H.V., Tis D.J. (2003) *Orhanizatsiini formi innovatsii – koly virtualna korporatsia effektivna?* [Organizational forms of innovation – when is a virtual corporation effective?]. *Russian Journal of Management*, vol. 1, no. 1, pp. 123–136.
6. The theory-practice divide: thoughts from the Editors and Senior Advisory Board of EJM. *European Journal of Marketing*. 2010. Vol. 44, no. 1/2, pp. 5–20.
7. Katchova Ani L. (2005) *The Farm Diversification Discount*. *The American Journal of Agricultural Economics*, no. 87 (4), pp. 984–994.

Шароян Ф. А.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

ОБОБЩЕННЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Резюме

Исследована проблематика наличия различных подходов к диверсификации экспортной деятельности в условиях актуализации формирования стратегии диверсификации предприятий на международных рынках с учетом современных тенденций и условий ведения бизнеса. Определены самые распространенные подходы к формированию диверсификации экспортной деятельности предприятий. Проведен анализ различных подходов к диверсификации экспортной деятельности и их обобщение в форме матрицы диверсификации. Отдельно выделены особенности применения видов диверсификации экспорта для предприятий различной стадии жизненного цикла, размера и типа рынка. Определен ряд факторов при выборе вида экспортной деятельности на предприятии: цели предприятия, тип рынка и его особенности, стадия жизненного цикла предприятия, размер и возможности предприятия, переменные, характеризующие стратегию диверсификации, и многие другие факторы и особенности.

Ключевые слова: стратегия диверсификации, международные рынки, подходы к диверсификации, виды диверсификации, экспортная деятельность.

Sharoian Fato

Taras Shevchenko National University of Kyiv

GENERALIZED ANALYSIS OF APPROACHES TO DIVERSIFICATION OF EXPORT ACTIVITIES

Summary

The problem of existence of different approaches to diversification of export activity in the conditions of actualization of formation of strategy of diversification of the enterprises in the international markets taking into account modern tendencies and conditions of doing business is investigated. The most common approaches to the formation of diversification of export activities of enterprises are identified. The analysis of different approaches to diversification of export activity and their generalization in the form of the generalized matrix of diversification which is resulted in article is carried out. The peculiarities of the application of types of export diversification for enterprises of different stages of the life cycle, size and type of market are singled out. A number of factors in choosing the type of export activity for the company: the goals of the company, market type and its features, stage of the life cycle of the company, the size and capabilities of the company, variables that characterize the diversification strategy and many other factors and features. The most common reasons for choosing diversified growth as a method and form of enterprise growth are described. The main strategic alternatives to diversification according to A. Thompson and J. Strickland are identified, which include: acquisition of new companies and creation of alliances; exclusion of subdivisions of the corporation; restructuring of the business portfolio of the enterprise; transformation into a multinational diversified corporation. The choice of the most successful approach to export diversification depends primarily on the goals of the enterprise and the market conditions in which the enterprise operates. Next, it is important to identify the strengths and weaknesses of the company in the market to determine areas of development and, accordingly, the type of export diversification. This article presents and analyzes the most well-known and practical approaches to diversification of export activities. As a result, a diversification matrix has been developed to determine the type and direction of enterprise diversification depending on certain conditions.

Keywords: diversification strategy, international markets, approaches to diversification, types of diversification, export activities.