

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

ЛИСИЦЫНА М.А.,

аспирант,

кафедра менеджмента непродуцственной сферы,

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы

при Главе Донецкой Народной Республики»,

г. Донецк, ДНР

Разработка стратегии развития предприятия машиностроительной отрасли зависит от определения маркетинговой стратегической направленности, т.к. маркетинг является важнейшей функцией менеджмента, основой деятельности предприятия на рынке.

Целью исследования является изучение теоретических основ формирования маркетинговой стратегии диверсификации предприятия машиностроительного комплекса: сущности и типов диверсификации, этапов внедрения стратегии диверсификации, а также дать рекомендации для снижения рисков в процессе реализации стратегии диверсификации.

Маркетинговая стратегия представляет собой «общее направление функционирования компании, разработанное на основе учета результатов изучения ряда факторов (потребительский спрос, конъюнктура, конкуренция и др.), позволяющее решать основные задачи компании с учетом имеющегося у нее потенциала и ресурсов, а также постоянно меняющейся ситуации на рынке» [1].

В ситуации, когда получаемая предприятием прибыль или поступающие финансовые и инвестиционные ресурсы недостаточны, перспективным направлением дальнейшего функционирования и развития машиностроительного предприятия может быть диверсификация. При этом,

вид диверсификации и форма интеграции имеют индивидуальный характер для каждого предприятия, т.к. основываются на всестороннем углубленном анализе и прогнозировании как внешних потребностей нового рынка, так и внутренних возможностей [2].

Стратегия диверсификации предполагает разработку и внедрение как новых видов продукции, так и освоение новых рынков сбыта данной продукции. Это обеспечивает увеличение прибыли, устойчивость и стабильность предприятия в отдаленном будущем. Однако, это сложный, дорогостоящий и рискованный процесс. Типы диверсификации представлены на рисунке 1.

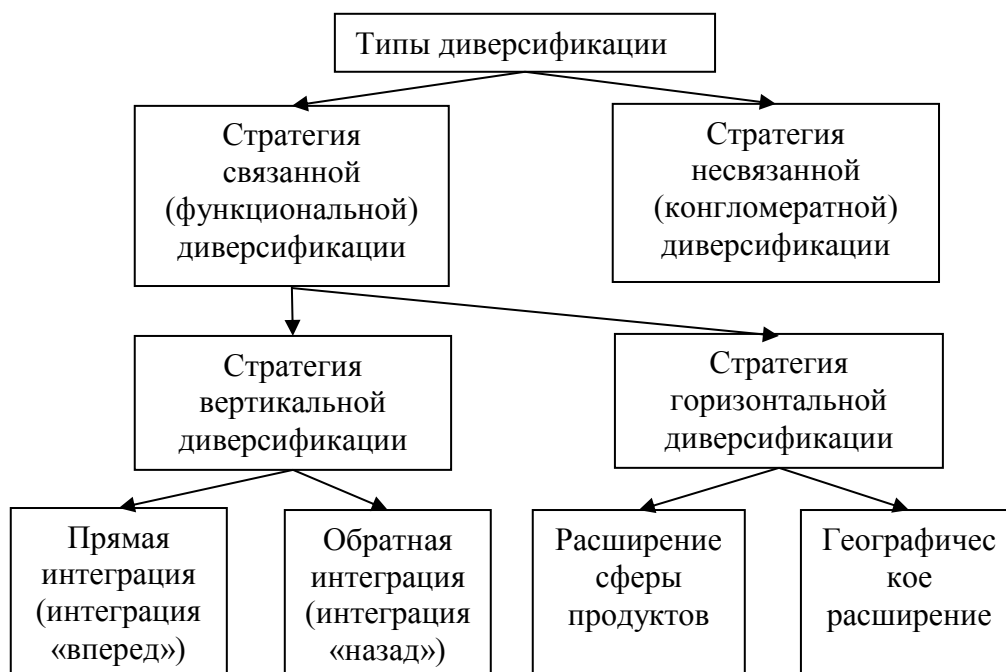


Рис. 1. Типы диверсификации [2, с.128]

Стратегия связанной вертикальной диверсификации предполагает внедрение предприятия на новые рынки благодаря приобретению или включению новых производств в технологическую цепочку изготовления основной продукции на этапах до или после производственного процесса.

При прямой интеграции предприятие включает в основную деятельность функции дистрибьюторов (внедряются каналы сбыта, сервисные, транспортные и другие функциональные службы). При обратной интеграции предприятие

включает в основную деятельность функции поставщиков, т.е. устанавливает контроль над источниками сырья, производством полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.д.

Стратегия связанной горизонтальной диверсификации предусматривает слияние предприятий, работающих в одной области деятельности или смежных отраслях. Горизонтальная диверсификация позволяет увеличить экономию на масштабе производства, а также снизить конкурентную борьбу, расширив ассортимент выпускаемых товаров или услуг. Кроме того, горизонтальное объединение используется при географическом расширении рынков: в данном случае консолидируются предприятия, производящие однотипную продукцию, но функционирующие на различных региональных рынках.

Несвязанная (конгломератная) диверсификация объединяет направления деятельности, не имеющие прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Увеличение прибыли при конгломератных слияниях возможно в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами, диверсификации капитала.

Крупные машиностроительные предприятия в ходе внедрения стратегии диверсификации должны организовывать данный процесс на всех иерархических уровнях управления, каждому из которых соответствует определенный набор плановых документов:

корпоративный уровень – общий стратегический план (генеральный план), общефирменные планы по обеспечивающим видам деятельности, планы (дорожные карты) развития предприятия, стратегические программы и проекты и т.п.;

бизнес-уровень – стратегические планы отдельных единиц бизнеса;

функциональный уровень – производственный, финансовый, маркетинговый и др. планы.

С целью более обоснованного и детального изучения всех стратегических аспектов диверсификации могут применяться дорожные карты – плановые документы, поэтапно и многовариантно резюмирующие решения важных

задач, определение возможных сценариев и направлений развития ситуации в отрасли.

Корпоративная стратегия машиностроительного предприятия, реализующего стратегию диверсификации, в основе может использовать стратегию связанной обратной диверсификации, позволяющей контролировать поставки необходимого сырья. Это обеспечивается путём интеграции с предприятиями из добывающей отрасли. В этом направлении также возможно присоединение предприятий, производящих исходные и комплектующие материалы.

В последующем целесообразно применять стратегию прямой вертикальной диверсификации. Реализация данной стратегии заключается в организации сбытовой сети производимой основной продукции, а также взаимодействия с обеспечивающими транспортными и сервисными предприятиями.

Кроме этого, может внедряться связанная горизонтальная диверсификация, заключающаяся в расширении ассортимента производимой продукции, а также выхода на новые географические рынки.

В неблагоприятных условиях функционирования предприятия машиностроительной отрасли в может рассматриваться стратегия несвязанной конгломератной диверсификации, в основе которой лежит объединение капиталов с непрофильными, но стабильными предприятиями [1].

В процессе внедрения и реализации стратегии диверсификации машиностроительным предприятиям важно придерживаться следующих рекомендаций:

- проводить углубленный всесторонний анализ отрасли, куда предприятие предполагает диверсифицироваться;

- выбор форм интеграции (слияние, присоединение, приобретение, поглощение и т.д.) предприятия на новом рынке производить на основе проведенного анализа отрасли;

- обеспечивать эффективное преодоление барьеров входа в новую отрасль;

обеспечивать стабильную переориентацию и адаптацию ключевых факторов успеха, характерных для новой отрасли;

ограничить снижение эффективности управления многоотраслевым бизнесом в переходный период.

Список литературы

1. Самарчук, Н. С. Разработка маркетинговой стратегии компании, функционирующей на рынке B2B в отрасли путевого машиностроения: монография / Н.С. Самарчук. – М. : РУСАЙНС, 2018. – 158 с.

2. Бабкин, А.В. Стратегическое планирование развития диверсифицированных компаний в условиях нестабильности: понятие, сущность, особенности / А.В. Бабкин, Е.А. Байков // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2016. – № 4 (246). – С. 123-134.