

ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н. П. Драгун

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

В условиях экономического кризиса одним из самых перспективных направлений комплексного повышения экономической эффективности деятельности пред-

приятия является ее диверсификация. В этой связи актуальным представляется исследование источников конкурентных преимуществ диверсифицированных предприятий и механизмов их формирования.

Проведенное нами исследование позволило установить, что существует два основных источника конкурентных преимуществ диверсифицированных предприятий – синергетические и экономические эффекты диверсификации, сравнительная характеристика которых представлена в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика синергетических и экономических эффектов диверсификации как источников ее конкурентных преимуществ

Сущность источника преимуществ	Механизм формирования источника преимуществ	Экономический результат действия механизма
1. Синергетические эффекты диверсификации		
Эффекты кооперации, концентрации и централизации, проявляющиеся при совместном использовании в различных видах деятельности одинаковых ресурсов и компетенций предприятия	1.1. Передача опыта и знаний между схожими элементами цепочек создания ценности. Задействуемые ресурсы – технология, персонал	Эффект кооперации – повышение доходов за счет роста масштаба деятельности и получения новых товарно-рыночно-технологических комбинаций
	1.2. Объединение схожих элементов цепочек создания ценности различных видов деятельности. Задействуемые ресурсы: – бренд, каналы сбыта – маркетинговый синергизм; – ПМ, персонал – оперативный синергизм; – инвестиции – инвестиционный синергизм; – ресурсы менеджмента – управленческий синергизм; – ресурсы времени – начальный синергизм	Эффекты концентрации – эффект масштаба, использование закона опыта, эффект разнообразия – снижение издержек, затрат капитала
	1.3. Координация рыночных стратегий деятельности различных ее видов. Задействуемый ресурс – корпоративная стратегия, деловые стратегии подразделений	Эффект централизации – рост доходов, снижение издержек
2. Экономические эффекты диверсификации		
Эффекты координации, интеграции и монополизации, проявляющиеся при изменении формы организации производства, организационно-правовой формы предприятия, положения предприятия на рынке	2.1. Эффекты изменения формы организации производства – появление возможностей трансфера ресурсов и вертикальной интеграции	Трансфер капитала и технологий в более привлекательные виды деятельности Обеспечение достаточных инвестиций в специфические активы
	2.2. Эффекты изменения организационно-правовой формы	Снижение налогов
	2.3. Эффекты монополизации (изменения положения предприятия на рынке)	Монополистическое давление на контрагентов, демпинговое ценообразование, использование репутации в отношениях с контрагентами и др.

Окончание табл. 1

Сущность источника преимуществ	Механизм формирования источника преимуществ	Экономический результат действия механизма
	2.4. Эффекты изменения рыночной стоимости бизнеса	Покупка бизнеса по цене ниже рыночной в условиях неразвитости рынка капитала Реструктуризация бизнеса в условиях первоначально неэффективного управления им
	2.5. Эффекты снижения транзакционных издержек	Снижение рисков деятельности Снижение транзакционных издержек выполнения контрактов
	2.6. Эффекты снижения рисков деятельности	Выравнивание денежных потоков Снижение зависимости от конъюнктуры рынка и т. п.

Определено, что источники конкурентных преимуществ диверсифицированных предприятий проявляются в условиях конкуренции на рынке опосредованно, формируя и усиливая конкурентные преимущества отдельных специализированных видов деятельности предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Взаимосвязь источников конкурентных преимуществ диверсифицированных предприятий и механизмов их формирования с конкурентными преимуществами отдельных специализированных видов деятельности

Группа источников преимуществ	Механизм формирования источника преимуществ	Связанные конкурентные преимущества специализированных видов деятельности
1. Синергетические эффекты	1.1. Передача опыта и знаний между схожими элементами цепочек создания ценности	Способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации
	1.2. Объединение схожих элементов цепочек создания ценности различных видов деятельности	Технологическая эффективность Конкурентоспособность продукции Способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых ресурсов
	1.3. Координация рыночных стратегий деятельности различных ее видов	Конкурентоспособность продукции Способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации Рыночная власть
2. Экономические эффекты диверсификации	2.1. Эффекты изменения формы организации производства – появление возможностей трансфера ресурсов и вертикальной интеграции	Способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации Конкурентоспособность продукции

Окончание табл. 2

Группа источников преимуществ	Механизм формирования источника преимуществ	Связанные конкурентные преимущества специализированных видов деятельности
	2.2. Эффекты изменения организационно-правовой формы	Конкурентоспособность продукции
	2.3. Эффекты монополизации	Рыночная власть
	2.4. Эффекты изменения рыночной стоимости бизнеса	Технологическая эффективность Рыночная власть
	2.5. Эффекты снижения транзакционных издержек	Конкурентоспособность продукции Способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых ресурсов
	2.6. Эффекты снижения рисков деятельности	Способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых ресурсов Способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации