Т.М. **Литвиненко**, канд. екон. наук, доц.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

В статті розкривається необхідність використання стратегії диверсифікації в умовах наростання невизначеності та динамізму ділового середовища. Підприємства при цьому мають набувати рис організацій, що навчаються. Наголошується необхідність посилення уваги до теоретичного та емпіричного дослідження диверсифікації, враховуючи суперечливість оцінок її ефективності.

The paper reveals the need for a strategy of diversification in terms of growth uncertainty and dynamism of the business environment. Companies thus have to acquire traits of learning companies. It is stressed the need for increased attention totheoretical and empirical studies of diversification, given the inconsistency of evaluations of its effectiveness.

Ключові слова: диверсифікація, організації, що навчаються, ефективність диверсифікації, джерела синергетчного ефекту.

Keywords: diversification, organization, study, the effectiveness of diversification of sources synerhetchnoho effect.

Діяльність підприємств в звичайних умовах господарювання головним чином залежить від законодавства, конкуренції, поведінки споживачів і від здатності підприємства розвиватися. Але в умовах кризи, чи інших потрясінь важливе значення має розуміння того, що ці чинники змінюються, створюючи і певні загрози і певні нові можливості, які слід виявити і використати, для того, щоб зайняти більш вигідне становище на ринку. Доречним буде усвідомити, що сучасна фінансова економічна криза змінює умови життєдіяльності підприємств, вже не буде так, як було, багато чого зміниться, а бездіяльність веде до корпоративного цвинтаря компаній, які колись були успішними.

Усвідомлення того, що працювати доводиться в умовах макроекономічної кризи, вимагає від підприємницьких господарських структур не лише скорочення витрат, пристосування до зменшення попиту, а більш глибокого вивчення своїх фінансових, ресурсних можливостей, виявлення реальних перспектив розвитку. Криза - це нова реальність, яка вимагає змін. Той, хто знайде сили мобілізуватися, перебудуватися – має майбутнє, криза – це не лише шок, невизначеність та нові загрози, криза – це ще й імпульс для радикальних перетворень. Переосмислення свого становища господарська одиниця має здійснювати з урахуванням того, наскільки сучасне становище відповідає зміненим умовам макросередовища, його викликам.

Дослідження, проведені McKinsey, довели можливість успішного виходу з рецесії, проаналізувавши показники близько 1 000 компаній, в основному промислових підприємств США, за 1982—1999 роки в тому числі за період рецесії в США 1990—1991 гг.[1, 2]. Лідери, які в період рецесії не втратили своє становище знаходили час,

кошти та управлінські ресурси, щоб підбирати підходящі активи, купувати їх і інтегрувати в свій бізнес. Окрім того, на відміну від більшості своїх колишніх конкурентів, успішні компанії не боялись в період рецесії витрачати грошові резерви (в період рецесії резерви готівки були менші, ніж у конкурентів на, 41%, а до рецесії — лише на 6%) [2]. Якщо майже всі компанії затягували ремінці, то лідери жертвували короткостроковою дохідністю заради майбутнього ривка. Не стільки скорочували витрати, скільки, змінювали пріоритети. Витрати цих компаній на організацію збуту, управлінські та адміністративні потреби були суттєво вищі, ніж у підприємств, які згодом втратили лідерство, а в період зростання їхні накладні витрати були значно нижчі. До того ж, нові лідери, на відміну від конкурентів, роблячи ставку на інновації, під часу спаду більш як подвоїли свої й без того високі витрати на НДДКР.

Для того, щоб мати можливість відповідати та реагувати на зміни, що відбуваються в оточенні бізнес-організацій, самі підприємства мають бути іншими. В сучасній літературі пропонується та розглядається багато різних підходів до того, якими мають бути організації XXI століття. Узагальнення матеріалів дозволяє зробити висновок, що досить точно та адекватно бізнес-організації, підприємства XXI століття описують концепції організацій, що навчаються, адже це відповідає сучасній економіці, яку характеризують як економіка знань.

Термін «організації, що навчаються» (learning companies), набув широкого поширення в Європі та США в 90-і роки, а в нашій країні став відомим не так давно. З наукової літератури відомі дві концепції організацій, що навчаються: одна належить американцю П.Сенге, а інша, «європейська», розроблена Т.Бойделом, Н.Диксоном та П.Сенджем.

В 1990 році П.Сенге поклав початок розвитку ідеї організацій, що навчаються [3].Така організація – це місце, де люди постійно розширюють свої можливості досягнення результатів, до котрих вони прагнуть, де зростають нові широкомасштабні способи мислення, де люди постійно навчаються. На думку П.Сенге, організація, що навчається, повинна мати п'ять основних атрибутів: особисту майстерність працівників та потребу її зростання; загальне бачення, яке дозволяє відкривати нові навички, необхідні для досягнення бажаного майбутнього; командне навчання, що веде до командного мислення, завдяки чому ціле стає більшим від суми частин; здолання прихованих переконань та вірувань, які можуть завадити продовженню навчання; системне мислення, як п'ятий атрибут, що об'єднує всі попередні і дозволяє бачити закономірності в складних системах і відповідно до них діяти.

Автори «європейської» концепції виділяють одинадцять характеристик організації, що навчається: серед них, зокрема, партисипативна політика управління; інформаційна відкритість; відповідальність кожного працівника за ресурси, що знаходяться в його розпорядженні; налагодження внутрішнього обміну послугами; гнучкі механізми винагороди, що враховують внесок працівника в досягнення поставлених завдань; постійне сканування ділового середовища, в якому працює

організація; спільні проекти організації та зацікавлених груп, в т.ч. постачальників; створення атмосфери, що спонукає до навчання та самовдосконалення працівників [4].

Серед зазначених характеристик слід особливо відзначити таку рису організації майбутнього, як постійне пристосування до динамічного ділового середовища. Для пояснення цього використовують образне порівняння організації з хамелеоном, який змінює свій колір, реагуючи на зміну середовища, в якому знаходиться.

До важливих рис організацій майбутнього, окрім названих, відносять ще й прагнення до диверсифікації [5].

Незважаючи на таку оцінку диверсифікації, все ж слід зазначити, що на сьогодні не існує одностайності щодо ефективності диверсифікації діяльності. Про це свідчить існування значної кількості праць з цієї тематики та неоднозначність висновків у цих працях. Досліджуючи ефективність диверсифікації, дослідники використовують як критерій ефективності вартість компанії. В цьому плані виділяють три основні напрями дослідження: перше доводить те, що диверсифікація є неефективною і призводить до зменшення вартості компанії. Другий напрям доводить, що сама по собі стратегія диверсифікації не руйнує, не знижує суттєво вартість, а є інші чинники в межах диверсифікованих компаній, що зумовлюють недостатню її ефективність. А третій напрям стверджує, що диверсифікація є стратегією, що створює вартість компанії і тому заслуговує підтримки [6].

Для більш глибокого розуміння причин таких підходів доречно розглянути історію розвитку диверсифікаційних процесів. В середині 60-х років в США диверсифікація бізнесу розглядалась як найбільш раціональна стратегія розвитку компанії. Топ-менеджери більшості компаній вважали, що проникнення в нові галузі виробництва, вихід на нові ринки дозволить зменшити ризики, підвищить конкурентоспроможність, стабілізує грошові потоки і збільшить вартість компанії. Пізніше, в 1970-і роки, багато компаній, які мали кілька бізнес-напрямів, почали ставити перед собою дещо іншу ціль і стали шукати компроміс між зростанням та досягнутим рівнем зрілості. В 1980-і роки стала спостерігатись тенденція відходу від диверсифікації та посилення спеціалізації. Незважаючи на такий суперечливий та неоднозначний розвиток диверсифікаційних процесів, диверсифіковані компанії існують у всіх країнах світу і тому потребують подальшого їх дослідження.

Рішення щодо диверсифікації не відносяться до простих. Якщо врахувати світовий досвід, то виявляється, що беззаперечних доказів більшої ефективності диверсифікації діяльності, порівнюючи з спеціалізацією не існує. Більше того, можна вести мову про протистояння різних стратегій – американської та японської. Філософія американського бізнесу базується на вузькій та глибокій спеціалізації, тобто компанії фокусують свою увагу на певному конкурентному продукті, який виводять в лідери на міжнародних ринках. Прикладом таких компаній є: Intel — серед компаній-виробників мікропроцесорів, Microsoft — в сфері програмного забезпечения, McDonald's — серед ресторанів швидкого харчування, Coca-Cola — на ринку безалкогольних напоїв. За

останні 10 років доход у компанії Intel склав— $291,8 млрд., а рентабельність чистого прибутку — 21,3%. У компанії Microsoft — $239,7 млрд. рентабельність — 30,4%.

Японська філософія бізнесу віддає перевагу диверсифікації. Fujitsu — типова японська фірма, що виробляє мікропроцесори, персональні комп'ютери, програмне забезпечення, а також багато інших продуктів, включаючи майнфрейми, кондиціонери та телевізори. Певний період часу японська економіка здавалась країною майбутнього, Але згодом її спіткали проблеми. Компанія Fujitsu набагато більша за Intel чи Microsoft. За останні 10 років Fujitsu отримала $411,8 млрд. доходу, при цьому вона втратила $1,8 млрд. Якщо зробити порівняльний аналіз в цифрах та фактах, то американська філософія перемогла японську з рахунком 6:1, такий висновок зробила Лора Райс, президент Ries & Ries (Атланта, штат Джорджія, США) та Ел Райс, голова ради директорів Ries & Ries [7]. Японський сценарій розвитку бізнесу швидше за все повторюється в Кореї, Індії, Китаї, де більшість компаній виробляють широкий товарний асортимент продукції. Ці країни демонструють піднесення, і навіть в умовах світової фінансово-економічної кризи вони не зазнали проблем, як це було у європейських країн та США.

Оцінка роботи диверсифікованих компаній здійснюється за різними методиками, і іноді недосконаліть теоретичних підходів може бути поясненням критичного ставлення до диверсифікації. Неефективність диверсифікації ілюструється такими показниками, як зниження прибутковості видів діяльності та введення показника дисконту за диверсифікацію. Дослідження зарубіжних авторів показали, що в середньому дисконт за диверсифікацію складає 13-15% [6, с.121]. Причиною зменшення вартості диверсифікованих компаній дослідники називають неефективне функціонування внутрішнього ринку капіталу. Результатом неефективного розподілу ресурсів є перехресне субсидіювання, яке означає, що підрозділи диверсифікованої компанії зі слабкими інвестиційними можливостями підтримуються більш перспективними бізнес-одиницями.

Іншу причину, що знижує вартість диверсифікованих компаній, пов'язують з обмеженістю корпоративного управління, яке не може належною мірою стримати конфлікт між власником та менеджментом. Ще причиною зниження вартості диверсифікованої компанії є галузеві шоки, і тому диверсифіковані компанії виявилися менше продуктивними.

Разом з тим, є й дослідження, які доводять, що диверсифіковані компанії є доволі ефективними і існує премія за диверсифікацію. Відзначаються також позитивні можливості, які відкриваються перед диверсифікованими компаніями, оскільки можливості залучення додаткових інвестицій у таких компаній більші.

Висновки, про які йдеться, побудовані на емпіричних дослідженнях, кількість яких не є досить великою для того, щоб робити глобальні узагальнення. Така суперечливість висновків не дозволяє зробити однозначний висновок про те, чи сприяє стратегія диверсифікації зростанню вартості. Дослідження потрібно продовжити як на емпіричному, так і на теоретичному рівні.

Оптимальна структура компанії залежить від стану інституційного середовища. Якщо інституційне середовище розвинене недостатньо, особливу актуальність набувають диверсифіковані компанії, які можуть брати на себе функції різних інститутів розвинутого ринку, тим самим створюючи потенціал вартості для інтегрованих компаній. Слабкість законодавчої бази, нерозвиненість зовнішнього ринку капіталів, складності з залученням фінансування, непрозорість відносин між бізнесом та державою, недосконаліть ринку праці, асиметрія інформації накладає обмеження на діяльність спеціалізованих компаній і тому є об'єктивні причини використовувати можливості стратегії диверсифікації. Вузькоспеціалізовані компанії можуть отримати вигоду, якщо будуть знаходитись в межах диверсифікованої. Ефективність диверсифікованих компаній в даному випадку пояснюється можливістю заповнення пустоти на ринках, що ще несформовані і відносяться до розряду тих, що розвиваються. Це важливо для України, оскільки ринок держави не можна віднести до розряду розвинених.

Незважаючи на неоднозначність оцінок ефективності диверсифікації, все ж слід спробувати висунути гіпотезу, що в сучасних умовах ділового середовища, для якого характерне наростання динамізму та невизначеності, увага до стратегії диверсифікації виправдана.

Диверсифікація, перед тим як набути сучасних рис як глобальна стратегія компаній, пройшла складний шлях розвитку, змінюючись під впливом зовнішніх обставин. Еволюція теорії диверсифікації може бути охарактеризована як перехід від маніпулювання набором товарів до маніпулювання набором країн. В історії такої еволюції можна виділити чотири етапи, впродовж яких відбувалося становлення таких елементів, як: товарний набір; галузевий набір; набір галузей та сфер діяльності; набір країн. Кожен крок був кроком в досягненні цілей виробництва та характеризувався зміною пріоритетів в розвитку підприємницької діяльності. Тому цей досвід слід враховувати для вирішення практичних питань розвитку підприємництва в Україні.

Диверсифікація – це інструмент стратегічного менеджменту господарюючих суб’єктів, за допомогою якого забезпечується соціально-економічна стабільність в просторі та часі. В умовах нестабільності середовища, розвитку глобалізаційних процесів, загострення конкуренції як внутрішньої так і зовнішньої, господарюючі суб'єкти повинні результативно реагувати на зміни кон'юнктури як поточного, так і стратегічного характеру. Для забезпечення адекватної реакції на ці зміни та виклики має використовуватись диверсифікація як стратегія по перетворенню спеціалізованих, сфокусованих підприємств у багатогалузеві комплекси, яка сприяє підвищенню економічної стійкості. В умовах фінансово-економічної кризи актуальність диверсифікації зростає. В цей час для багатьох господарських одиниць виникає загроза зниження прибутковості через скорочення збуту. В умовах макроекономічної кризи мають відбуватися зміни в структурі економіки, певні підприємства, а також види діяльності скорочуються, їм на зміну мають приходити нові види виробництва.

Звичайно, проблема структурних перетворень економіки під час кризи не призводить до повного зникнення підприємств, певних галузей та видів діяльності, але змушує їх змінюватись. В цих умовах велика відповідальність покладається на самі підприємства, оскільки держава, особливо така, як наша, українська, не має можливості надавати підтримку тим галузям, які втрачають динамізм і скорочують свою діяльність в умовах кризи.

Звичайно, було б добре, якби на макрорівні було складено перспективний план структурної перебудови економіки держави, в якому були визначені перспективні напрями діяльності, визначено, які підприємства мають перспективи розвитку, яку державну підтримку і в якій формі потрібно надати допомогу окремим підприємства, які не тільки самі зможуть змінитись в умовах кризових потрясінь, а й допоможуть іншим вистояти в скрутні часи і розвиватись далі. Такої урядової програми не існує. Підприємствам потрібно самотужки шукати своє місце в післякризовій економіці. З вузівського курсу економічної теорії відомо, що в період кризи відбувається масове оновлення основного капіталу. Ті підприємницькі структури, які зможуть це зробити успішно, продовжать своє існування. В цих умовах окремим підприємствам нелегко визначитися щодо перспективних напрямів діяльності і вирішити на цій основі питання про напрями і величину інвестування коштів. Для підприємств потрібен певний перехідний період для визначення перспективних напрямів діяльності. І в цей перехідний період диверсифікація діяльності потрібна для того, щоб, існуючи певний час, допомогти вистояти в складний перехідний період і визначити подальші перспективи діяльності.

До диверсифікації ділової діяльності спонукає багато мотивів, серед яких можна виділити такі: нерівномірний розвиток галузей економіки, зниження норми прибутку в традиційному виробництві, нерівномірність розвиту науково-технічного прогресу, прагнення зміцнити свою позицію на ринку (коли використовується пов’язана диверсифікація), завоювання інших ринків (непов’язана диверсифікація), усунення конкуренції, набуття більшої економічної стійкості. Ці мотиви диверсифікації можна віднести до наступальних за своїм характером. Крім цих мотивів заслуговують уваги і інші, які можна віднести до оборонних за своїм характером. Серед таких виділяються: розподіл ділового ризику, зменшення циклічної нестабільності, заміну виду діяльності, що переживає спад, захист від конкурентів.

В період кризи диверсифікація діяльності господарської системи може виступати засобом, що допомагає вистояти. Якщо в основному виді діяльності через несприятливі умови в певний момент обсяг прибутку знижується, то господарська система зможе вирівняти ситуацію, спрямувавши фінансові потоки з інших видів діяльності в основний, підтримуючи тим самим необхідний рівень ліквідності та рентабельності, утримуючи ринкову долю.

Як окремо взяте підприємство, так і господарська макросистема завжди повинна мати можливості маневрувати, маючи кілька видів діяльності, чи кілька видів продукції,

що буде сприяти підвищенню рівня економічної стійкості і забезпечить економічне зростання.

Таким чином можна зробити висновок, що диверсифікація діяльності господарської системи в умовах різних макроекономічних викликів (до яких можна віднести циклічність, загострення конкуренції, галузеві шоки, революційні зрушення під впливом науково-технічного прогресу і т. ін.) виступає одним з факторів виживання та адаптації до змін, може сприяти успішному економічному розвитку.

Як інструмент усунення диспропорцій відтворення та перерозподілу ресурсів, диверсифікація виробництва та підприємницької діяльності ставить різні цілі і вирішує різні завдання, сприяючи і визначаючи напрями структурної перебудови економіки країни в цілому.

Враховуючи її необхідність, суперечливість розвитку як самої диверсифікації, так і її оцінок на рівні теоретичного осмислення можна зробити висновок про необхідність подальших досліджень в цьому напрямі.

На теоретичному рівні доцільність диверсифікації може бути аргументована теорією синергетизму.

Термін «синергетика» у перекладі з грецької означає “спільна дія”. Вважається, що засновником синергетичного наукового напрямку та винахідником терміну “синергетика” є професор Штутгартського університету та директор Інституту теоретичної фізики і синергетики Герман Хакен [8]. Визначаючи важливість для наукового вжитку цього підходу, вчений зазначав, що синергетика є теорією виникнення нових властивостей у цілому, яке складається з певних об’єктів, що взаємодіють між собою і є міждисциплінарним підходом, який вимагає співпраці фахівців різних сфер.

В сучасній наукові економічній літературі приділяється досить велика увага синергетичному підходу [8,9,10,11]. Дослідники різних економічних проблем намагаються пояснити появу нових властивостей певних обє'ктів за рахунок синергетики. Особлива увага при цьому приділяється виявленню джерел синергійного ефекту як ключового критерію результативності стратегічної взаємодії елементів, що входять до складу економічної системи.

До синергійних ефектів відносять: ефект масштабу, ефект інтеграції, ефект комплексних переваг та ефект конгломерату. Ефект масштабу полягає у зниженні вартості одиниці продукції внаслідок зміни величини підприємства – його масштабу. В основі цього ефекту є закон зниження сукупних витрат на 20-30% при кожному подвійному збільшенні обсягів виробництва та повнішому використанні виробничих потужностей підприємства. Ефект інтеграції виявляється, як правило, в процесі створення інтеграційної виробничої системи та визначається як сума всіх вигід, отримання яких було б неможливе при автономному функціонуванні учасників такої системи для кожного її учасника, включаючи маркетингові, технологічні, інформаційні, економічні та фінансові складові таких вигід. Ефект комплексних переваг визначає перевагу пакету послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх

отриманням на умовах роздрібного обігу. Ефект конгломерату означає, що збільшення кількості підрозділів дозволяє розподілити ризик, що має за наслідок його зниження [9, 10, 11]. Зазначені ефекти можуть бути використані для визначення доцільності використання стратегії диверсифікація, яка дозволяє підприємствам зміцнити своє становище на ринку.

Таким чином в сучасних умовах ускладненого впливу на діяльність підприємств з боку ділового середовища потрібно посилити увагу пошуку шляхів зміцнення становища ділових підприємств на ринку. Самі підприємства при цьому мають змінюватись і набувати рис організацій, що навчаються, які і здатні адекватно реагувати на виклики середовища. Одним з таких шляхів може бути диверсифікація, яка, як свідчать дослідження, розвивається суперечливо, може мати як позитивний так і негативний вплив на результати діяльності і тому потребує подальших як емпіричних так і теоретичних досліджень.

Література:

1. Доминик Бартон, Роберто Ньюуэл, Грегори Уилсон. Успешные стратегии в условиях кризисна // Інтернет-портал. Менеджмент.com.ua. Джерело доступа: http://www.management.com.ua/cm/cm090.html.
2. Ричард Доббс, Томас Караколев, Франсис Малиж. Уроки рецессии. // Вестник McKinsey.-№-20-2008.Джерело доступа: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue20/16_0408.aspx/.
3. Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. - М.: Олимп-Бизнес, 2003 г.- 408 с.
4. Теория организации / Т.Ю.Иванова, В.И.Приходько. -СПб.: Питер, 2004. - С.164-179.
5.Б.З. Мильнер Новые требования к построению организаций будущего. //Элитариум: Центр дистанционного образования. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2006/07/03/novye_trebovanija_k_postroeniju_organizacijj_budushhego.html.
6.Григорьева С.А. Финансовые исследования стратегий диверсификации на развитых и растущих рынкахкапитала // "Корпоративні фінанси - №1- 2007- с.111-144.
7. Лора Райс, Эл Райс. Теория А vs теория Я // Режим доступа: http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=3&article=633).
8. Хакен Г. Синергетика: иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах.- М: Мир, 1985.
9. Гребешкова О.М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. мат. II Міжнар. наук.-практ. конф. 13-14 березня 2008 р. – К.: КНЕУ, 2008. – С.22-24.
10. Лысенко О.В. Применение методики оценки синергетического эффекта для определения эффективности образования интегрированных промышленных объединений. Електронный ресурс. Режим доступа:// http://www.anrb.ru/isei/cf2004/d776.doc.
11. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции // Журнал «Управление компанией». – 2005. – №7. – Адрес документа в Интернет http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-7/12.shtml)