

## СУПЕРЕЧЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Стаття присвячена аналізу переваг та загроз, пов'язаних з диверсифікацією діяльності компаній, що свідчить про суперечливість самого процесу диверсифікації. Розглянуто синергетичний підхід до організації управління диверсифікованою компанією.*

*The article is devoted analysis of advantages and threats, related to diversification of activity of companies, that testifies to contradiction of process of diversification. The sinergistical going is considered near organization of management the diversified company.*

*Ключові слова: диверсифікація, привабливість диверсифікації, загрози диверсифікації, синергетичний підхід в управлінні.*

*Keywords: diversification, attractiveness of diversification, threat of diversification, sinergistical approach in a management.*

В сучасних умовах на розвиток процесів диверсифікації діяльності компаній як у нашій країні, так і за рубежом впливають різноспрямовані чинники, висловлюються різні думки щодо обґрунтованості та економічної доцільності розширення спектру їхньої діяльності.

Частина дослідників та представників ділового світу стоять на тому, що концентрація зусиль компанії на меншій кількості видів діяльності дозволяє досягати кращих результатів та отримувати конкурентні переваги, тому що зростання за рахунок диверсифікації дає лише короткотерміновий ефект, особливо, якщо розширення відбувається в результаті злиттів та поглинань. В спеціальних дослідженнях зазначається, що від 50% до 80% злиттів ведуть до фінансових розчарувань [1]. Водночас досить поширеним є й підхід, прихильники якого доводять, що диверсифіковані компанії значно стійкіші, зокрема за рахунок отримання синергетичного ефекту, або ж за рахунок можливості перерозподілу фінансових потоків між різними дочірніми підприємствами, що веде до зниження ризиків.

Феномен диверсифікації активно обговорюється в науковому середовищі. Проблема диверсифікації присвячені праці таких науковців, як Аронов А. М., Корінько М. Д., Попова С.М., Цогла О.О., Портер М., Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж. та ін., оскільки це явище різнопланове і потребує уваги.

Метою даної статті є вивчення суперечностей диверсифікації, оскільки розуміння їх механізму сприятиме поглибленню розуміння цього процесу, що важливо в науковому та практичному плані.

Диверсифікація приваблює тим, що дозволяє використати переваги комбінування виробництва, проникнення у нові високорентабельні галузі з метою компенсації зниження прибутку на традиційних для компанії ринках. Диверсифіковані компанії

прагнуть бути більш стійкими у фінансовому плані. В цілому переваги диверсифікації поділяються на групи (див. табл. 1).

Таблиця 1. Привабливість диверсифікації

Техніко-технологічна	Економічна	Фінансова	Соціальна	Стратегічна
Збереження та більш повне використання виробничих потужностей. Альтернативне використання сировини.	Отримання більшого прибутку в більш привабливих сферах діяльності. Розширення частки ринку. Оволодіння новими ринками. Ресурсозбереження.	Розподіл ризиків між різними сферами діяльності. Фінансова стабільність.	Створення нових професій. Створення нових робочих місць. Задоволення нових потреб споживачів.	Прийняття до змін кон'юнктури ринку. Страхування майбутнього підприємства. Захист від антимонопольного-го законодавства

Водночас диверсифікація не завжди дає змогу реалізувати переваги, навіть несе підприємствам певні загрози. Різновекторний розвиток підприємства розпоршує ресурси, воно не може досягти рівня раціональної концентрації за окремими напрямками діяльності і втрачає ефект масштабу виробництва. До того ж керувати диверсифікованим виробництвом значно складніше, порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень.

Загрози диверсифікації не зупиняють її розвиток, зокрема тому, що їх вплив можна успішно нейтралізувати (див. табл.2).

Таблиця 2. Загрози диверсифікації та їх блокування

№/п	Загрози диверсифікації	Дії для зниження негативного впливу
1	2	3
1.	Хибна думка про те, що доцільність диверсифікації обґрунтовується лише фінансовими показниками	Будь-яке розширення діяльності має узгоджуватись з загальною бізнес-стратегією компанії
2.	Зростання управлінських витрат та зниження ефективності управління	Кожен новий напрям діяльності має бути ефективним або повинен давати додатковий синергетичний ефект
3.	Загроза зниження оперативності розробки управлінських рішень при включення нових підрозділів	Складання перехідного плану управління, який передбачає гармонізацію методів та інструментів оперативного управління старих та нових підрозділів
4.	Розрив між фактичними та прогнозованими результатами нової диверсифікованої компанії	Вдосконалення методів прогнозування

1	2	3
5.	Додаткові витрати на заміну або підвищення винагороди менеджменту нових підрозділів	Складання кошторису витрат на управління новою диверсифікованою компанією
6.	Зниження ефективності роботи нової компанії внаслідок перерозподілу внутрішніх ресурсів на користь слабких підрозділів	Розвиток внутрішньофірмових ринкових відносин.
7.	Зниження поточної доходності нової компанії, зокрема через зниження цін на продукцію окремих підрозділів заради зменшення конкурентного тиску	Узгодження тактичних та стратегічних цілей діяльності нового підприємства
8.	Можливе зростання числа конфліктів, зумовлених різними організаційними культурами, стилями менеджменту нової диверсифікованої компанії	Створення системи засвоєння цінностей корпоративної культури всіма працівниками нової компанії
9.	Зниження впливу акціонерів на політику нової диверсифікованої компанії та посилення впливу менеджерів	Вдосконалення системи корпоративного управління та контролю, підвищення ролі органів управління новою компанією. Налагодження системи внутрішнього контролю аудиту та аудиту.
10.	Викривлення психологічних ризиків, пов'язаних з приєднанням нових підрозділів. Ризики нових приєднань часто переоцінюються, а ризики збереження старої структури та напрямів діяльності недооцінюються	Проведення аналізу кожного проекту з приєднання чи запровадження нових напрямів діяльності силами незалежних експертів, що знизить суб'єктивізм оцінок

Наведені загрози необхідно враховувати кожній компанії, яка впроваджує стратегію диверсифікації діяльності. Наявність переваг та загроз, які несе диверсифікація для окремих господарських структур, свідчить про суперечливість розвитку самого процесу диверсифікації. Для того, щоб переваги процесу диверсифікації не були нейтралізовані загрозами, потрібно якомога точніше виявити та врахувати вплив позитивних чинників, які забезпечують ефективність цього процесу.

Мета проведення диверсифікації виробництва – це формування такої його структури, яка б сприяла ефективному розвитку підприємства в умовах різнопланової діяльності. Окремою проблемою при організації управління диверсифікованим підприємством є визначення ефективності диверсифікації. Диверсифікація не може розглядатись окремим напрямом господарської діяльності підприємств. Українське законодавство визначає такі основні види господарської діяльності підприємств: операційна, інвестиційна, фінансова. При цьому, відповідно до форми № 2 «Звіт про фінансові результати», визначаються фінансові результати від операційної діяльності, дохід та втрати від участі в капіталі, фінансові доходи та фінансові витрати. Крім того, обраховуються фінансові результати від звичайної діяльності та надзвичайні доходи й

витрати. Прямий економічний ефект у вигляді зростання прибутку від диверсифікації діяльності компанії розрахувати практично неможливо.

З точки зору здійснення управління операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання можна розглянути диверсифікацію як здійснення заходів по впровадженню проектів, котрі передбачають отримання доходу за різними напрямками діяльності. Ефективність диверсифікації як певного проекту можна розраховувати за традиційними принципами вигідності проекту. Проте прибутковість різних проектів може бути різною, але застосування так званої зворотної диверсифікації (відмова від певних малоприбуткових напрямів діяльності) може зменшити результативність роботи компанії в цілому: загальні прибутки не зростуть, а скоротяться (наприклад, відмовившись від утримання власного збиткового транспортного підрозділу можна отримати нову проблему: зростання витрат на послуги транспортних компаній, які значно збільшать витрати в цілому, до того ж невдоволення клієнтів рівнем транспортного обслуговування може призвести до втрати клієнтів).

Ефективність диверсифікації в сучасній науковій літературі розглядається через величину ринкової вартості диверсифікованих підприємств. Проте емпіричний аналіз результативності діяльності диверсифікованих компаній також не дає однозначних висновків [2]. На ринках, які зростають, для яких характерна нерозвиненість інфраструктури, є більше доказів того, що вартість зростає в результаті диверсифікації. Але на зрілих ринках можна також спостерігати як зростання вартості компаній, так і так зменшення її величини. Наукова полеміка щодо виявлення причин такої різниці в оцінюванні наслідків диверсифікації пояснює це невеликими методичними підходами. З цим не можна не погодитись, проте вдосконалюючи методику визначення ефективності диверсифікації потрібно враховувати, що така неоднозначність оцінок є наслідком суперечливості самого процесу диверсифікації, який не враховано повною мірою в методиках визначення вартості диверсифікованих компаній.

Суперечливість розвитку диверсифікаційних процесів не означає того, що від неї потрібно відмовитись взагалі і прагнути до підвищення рівня спеціалізації. Результати диверсифікації приведуть до очікуваних результатів, якщо сам процес диверсифікації буде здійснюватись з урахуванням принципів, таких як, визначення мети процесу диверсифікації, що не вступає у суперечності з глобальною метою системи (підприємства); необхідність передусім захисту вже отриманого і сформованого капіталу, а лише потім пошук шляхів його збільшення та розвитку; врахування міжелементних зв'язків системи, їхніх особливостей і взаємодії; узгодження напряму диверсифікації з потребами ринку; врахування доцільності технологічної сумісності та спадкоємності; максимальне використання наявних трудових ресурсів на виробництві [3].

Диверсифікація діяльності на рівні окремих компаній має відбуватись не стихійно, а носити керований характер. Сучасні методологічні підходи до організації управління характеризуються різноманітністю та відсутністю єдиного наукового підходу щодо

доцільності застосування того чи іншого підходу для розробки управлінських рішень. З часів Ф.Тейлора та викладених у його книзі «Принципи наукового управління», коли дана наука була визнана самостійною сферою досліджень, наступні теоретичні та емпіричні дослідження розвивались як самостійні і існували у вигляді різних шкіл наукового управління: класичної школи, людських відносин, біхевіоризму та ін. Аналіз теоретичних постулатів цих шкіл дозволяє зробити висновок, що вони доповнюють одна одну, навіть конкурують між собою, формуючи сучасний розвиток науки та практики управління. Разом з тим слід зазначити, що не всі нові теоретичні підходи витримали перевірку часом, що, зокрема, пояснює виникнення інших сучасних підходів до організації управління.

Сьогодні в наукових працях можна зустріти різні спроби систематизування та класифікації теоретичних підходів до управління[4, 5]. Розглядаються комплексний, інтеграційний, маркетинговий, динамічний, відтворювальний, нормативний, глобальний, віртуальний, ексклюзивний підходи та ін. Не аналіз різних теоретичних підходів до управління є об'єктом уваги в нашому випадку. Цілі дослідження спрямовують увагу на пошук теоретичного обґрунтування організації управління диверсифікованим підприємством, яке буде враховувати суперечливість диверсифікації і дозволить нейтралізувати загрози. В цьому контексті важливо звернутись до синергетичного підходу, який розглядається в сучасних умовах як розвиток системного підходу в управлінні. Саме цей підхід дозволяє побудувати адекватну систему управління диверсифікованими підприємствами і врахувати суперечливість розвитку диверсифікації.

Цей термін до наукового вжитку був уведений Г. Хакеном, який трактував його як теорію виникнення нових властивостей у цілого, що виникають в результаті взаємодії окремих частин, які взаємодіють між собою. Сьогодні цей термін використовується для пізнання властивостей складних систем, розвиток яких характеризується нестабільністю та потребує застосування методів нелінійного управління.

Науковий напрям синергетика є міждисциплінарним, і має метою виявлення спільних принципів еволюції, самоорганізації та адаптації складних систем у різних галузях знань на підставі побудови та дослідження нелінійних динамічних математичних моделей. Набуває вжитку і таке поняття, як синергетична економіка[6], в якій надається особливого значення, на відміну від лінійних, нелінійним аспектам економічного еволюційного процесу: не стійкості, а нестійкості, не неперервності, а розривам (дискретності), не постійності, а структурним змінам. Синергетична економіка трактує нелінійність і нестійкість як джерело розвитку різноманіття та складності економічної динаміки.

Синергетичний підхід використовується і в організації управління. Управління на основі врахування синергетичних закономірностей змінює традиційні уявлення в сфері управління. Управління складними системами (а такими є диверсифіковані компанії) орієнтується на побудову управлінського впливу, який узгоджений з сутнісними внутрішніми тенденціями розвитку цих систем.

Для налагодження процесу управління диверсифікованою компанією слід враховувати, що в умовах рівноваги окремі елементи, з яких складається диверсифікована компанія, під впливом синергетичної взаємодії з бізнес-середовищем починають діяти узгоджено, внаслідок чого між ними виникає узгоджена (когерентна) взаємодія та кореляційні зв'язки. В результаті виникає особлива дисипативна структура, яка характеризується підвищеною чутливістю до зовнішнього впливу, а зміни в зовнішньому середовищі стають чинником відбору різноманітних структурних конфігурацій.

Застосування синергетичного підходу до управління диверсифікованою компанією передбачає формулювання цілей та завдань управління, виходячи з того, що відбувається перехід системи від одного до іншого якісного стану на основі врахування того, що суперечності є джерелом розвитку. До таких завдань управління можна віднести: встановлення контролю за параметрами нерівноваги; створення підсистем з цільовою орієнтацією та ознаками нової якості; стимулювання розвитку цих підсистем на досягнення ними певного критичного рівня, на якому вони набувають здатності до незворотного розвитку; одночасне припинення зростання чи переорієнтацію діяльності антицільових підсистем; синхронізація діяльності підсистем різних ієрархічних рівнів.

#### **Література**

1. Красильников С. Расширение холдинга: закономерности и риски // Проблемы теории и практики управления –№ 10 – 2011–. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://uftp.ru/content/Disp\\_Art.php?Num=2419](http://uftp.ru/content/Disp_Art.php?Num=2419).
2. Ивашковская И.В., Шамраева С.А., Григориади Е.Е. Эмпирический анализ эффективности корпоративной диверсификации на растущих рынках капитала на примере группы БРИК // Экономический журнал Высшей школы экономики – Том 13 - № 3- 2009 - С. 360–382.
3. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- №6.- С. 135-142.
4. Башмачникова Е., Марченко Т. Методологические подходы к управлению: особенности и сферы применения // Проблемы теории и практики управления – 2011. - № 6. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://uftp.ru/content/Disp\\_Art.php?Num=2360](http://uftp.ru/content/Disp_Art.php?Num=2360)).
5. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб.- К.: Т-во «Знання», КОО. – 2002.- с.58-71.
6. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: Навч. пос. - К. : КНЕУ, 2003. - С. 33-34.