

УДК: 338.33

В.С.Момот,

д.е.н., проф., Дніпропетровський університет економіки та права

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК НАПРЯМОК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація У статті проведено аналіз існуючих системних теорій диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання; здійснено класифікацію матричних інструментів стратегічного менеджменту з позицій методологічного забезпечення впровадження стратегії диверсифікації; визначено практичні аспекти застосування теорії диверсифікації.

Ключові слова: диверсифікація, невизначеність, матричні інструменти, практичні аспекти.

Annotation The analysis of existent system theories of diversification in the context of vagueness, instability and recurrence of development of environment of menage is conducted In the article; classification of matrix instruments of strategic management is carried out from positions of the methodological providing of introduction of strategy of diversification.

Keywords: diversification, aspects, vagueness.

Постановка проблеми. У певному сенсі природною реакцією на невизначеність та нестабільність середовища господарювання (бізнес-оточення підприємства) є диверсифікованість його діяльності, а саме диверсифікація. Особливо це позначилося на профілі сучасного бізнесу під час кризових явищ 2008-10 року, коли циклічність та нестабільність стали найбільш впливовими чинниками, що визначають зміст економічного розвитку. Саме цьому диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства є темою великої кількості потужних досліджень, починаючи з І.Ансоффа [1], який запропонував перші теоретичні уявлення про диверсифікацію до М.Портера [2], що саме ввів термін «диверсифікація» до активного наукового вживання.

Аналіз останніх досліджень. Наявні дослідження торкаються більшості практичних та теоретичних аспектів диверсифікації у межах класичної парадигми, що трактує цю лінію стратегічної діяльності підприємства, як розширення асортименту продукції, освоєння нових видів виробництва й продукції, що виробляє підприємство для підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутків, запобігання банкрутства. Разом з тим, ще наприкінці 90-х років минулого століття з'явилися роботи (див. наприклад [3]), що є присвячені аналізу аномальних ефектів диверсифікації, які полягають у зменшенні ефективності діяльності диверсифікованої фірми після процесу злиття/поглинання. Економічна криза збільшила інтерес до досліджень у даному напрямку, тому можна зробити висновок про недостатній рівень аналізу питання диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності середовища господарювання.

Мета статті. Виходячи з вищевказаного, до задач даного дослідження було включено: 1) аналіз існуючих системних теорій диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання; 2) класифікація матричних інструментів стратегічного менеджменту з позицій методологічного забезпечення впровадження стратегії диверсифікації; 3) визначення практичних аспектів застосування теорії диверсифікації.

Виклад основного матеріалу. У якості методів дослідження було обране конкретно-історичний метод при аналізі існуючих системних теорій диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання, метод класифікації (таксономії) при класифікації матричних інструментів стратегічного менеджменту з позицій методологічного забезпечення впровадження стратегії диверсифікації й системний підхід при визначенні практичних аспектів застосування теорії диверсифікації.

Серед теоретичних підходів до формування організаційно-структурної стратегії підприємства в умовах невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання можна виділити вісім основних методологічних підходів, які можна віднести до класу теорій: теорія диверсифікації, теорія ефективності, теорія монополії, теорія цінності, теорія побудови імперії, процесна теорія, теорія збурень, теорія «грабіжницьких набігів». Теорії диверсифікації у цьому переліку належить провідне місце тому що саме ця теорія є найбільш проробленою та дозволяє визначити адресні заходи компенсації впливу нестабільності та невизначеності.

Основні положення теорії диверсифікації сформуливалися в період з 1984 по 1997 роки, хоча концептуальні основи закладені І.Ансоффом [1] у середині 60-х років. Відповідно до даної теорії основними мотивами, що визначають організаційно-структурну стратегію підприємства є:

формування ринкового потенціалу (процвітання за рахунок недиверсифікованих фірм, що базується не на підвищенні ефективності, а на можливості охоплення тих секторів ринку, які недоступні для недиверсифікованих компаній [4]. Створення або накопичення ринкового потенціалу полегшує конкуренцію між компаніями [5]);

накопичення ресурсного потенціалу (диверсифікованість – це реакція на надлишкову потужність виробничої системи [6], збільшення масштабного фактора за рахунок поглинання або злиття – це оптове придбання ресурсів інших компаній [7], додатковий ефект (синергію), що вивільняється при такому об'єднанні не так

легко здобути конкурентам [8], ця синергія перетворюється в специфічний ресурс компанії, що диверсифікується й збільшує свій масштабний фактор за рахунок злиття [9]);

збільшення організаційного потенціалу (реалізація інтересів ефективного менеджменту в диверсифікованій компанії) [10].

Як показали подальші теоретичні дослідження [11], теорія диверсифікації зводиться до двох кластерів моделей, що класифікуються, як моделі взаємодії ринку та продукту й моделі співвідношення ризику в середовищі господарювання з невизначеністю та результативності стратегії.

Теорію диверсифікації деякі дослідники схильні інтерпретувати за допомогою так званої квантової логіки [12], розцінюючи диверсифікованість, як пошук стійкого положення в умовах невизначеності на основі квантування діяльності (порушення безперервності, розгалуження по різних сегментах середовища господарювання) [13]. Це одна із самих змістовних теорій стратегічної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Перші й найбільш широкі емпіричні дослідження ресурсного й організаційного потенціалу, що розглядаються як основні елементи теорії диверсифікації провів Р.Румельт, що докладно вивчив питання взаємозв'язку диверсифікованості й результатів діяльності великих американських корпорацій ще до того, як диверсифікованість стала розглядатися як теоретична основа стратегії підприємства в умовах невизначеності [14]. У фундаментальній роботі, що відноситься до 1974 року, на основі аналізу діяльності 301 американської компанії, він класифікував диверсифіковані компанії по ступеню спорідненості напрямків бізнесу, здійснюваного ними, заявляючи, що «при такій оцінці підрозділів компанії особлива увага приділялася відсутності або наявності загальних потужностей, загального персоналу та інших ознак спроб експлуатації загальних факторів виробництва» [14, с. 385]. Дослідження Р.Румельта показали, що компанії, які об'єднують близькі напрямки діяльності або виробничий досвід, значно випереджали фірми, що не мали родинних підрозділів у суміжних галузях. Це можна розцінювати як один з перших емпіричних доказів справедливості концепції синергізму, що становить одну з основ теорії диверсифікації.

Однак згодом були отримані результати, що прямо суперечили висновкам Р.Румельта. Особливо в цьому зв'язку показовий досвід Великобританії, де, як свідчить статистика [3], процеси зміни масштабу компаній за рахунок поглинання/злиття є найінтенсивнішими у Європі – більше половини поглинань/злиттів за період з 2001 по 2003 роки припадають на цю країну. Дослідження компаній, що належать до різних сфер бізнесу (від страхування до музичної індустрії) показали, що найкращі результати в певні періоди демонстрували саме вузькоспеціалізовані фірми або диверсифіковані компанії, що поєднують неспоріднені напрямки діяльності [15]. Крім того, з'ясувалося, що взаємозв'язок між диверсифікованістю й результативністю бізнесу залежить від структури ринку, досліджуваного періоду, розмірів компаній та інших суб'єктивних факторів, що відносяться до техніки проведення досліджень. В [16] зроблений висновок про те, що ні емпіричні дані, ні теоретичні концепції не дають достатніх підстав стверджувати, що зусилля спрямовані на вивільнення синергії забезпечують кінцеву ефективність стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання. На думку авторів [17], синергізм, заснований на горизонтальних зв'язках між диверсифікованими підрозділами підприємств, є одним зі способів оптимізації стратегії підприємства в умовах невизначеності, але разом з тим, існує безліч інших ефективних стратегій, які можна з успіхом використати в даних умовах.

Узагальнюючи аналіз теорії диверсифікації, як методологічної підстави для формування стратегії підприємства в умовах невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання й ґрунтуючись на результатах емпіричних досліджень, можна зробити загальний висновок, що незважаючи на очевидні вигоди синергізму, розраховувати на однозначний стратегічний ефект від цього явища сполучено зі значним ризиком. Хоча протягом сорока років синергізм розглядався як фундаментальний компонент теорії диверсифікації, його ефект багато в чому перебільшувався. Теза про складність досягнення синергізму підтверджують не тільки конкретні приклади компаній. Про те ж свідчать результати широкомасштабних теоретичних досліджень диверсифікації. Наприклад, класик стратегічного менеджменту, Майкл Портер наводить дані про дуже серйозні проблеми, з якими зіткнулися американські корпорації, що послідовно використовували стратегію диверсифікації. В остаточному підсумку їм довелося відмовитися від подальшого втілення даної стратегії й навіть звільнитися від диверсифікованих підрозділів. Однак, на думку таких авторитетних учених, як той же М.Портер [16-17] та Р.М.Кантер [18], істотні проблеми, що пов'язані із практичною реалізацією ефекту синергізму в рамках стратегії підприємства, не заперечують актуальність теорії диверсифікації, як послідовної методології формування організаційно-структурної стратегії підприємства в умовах невизначеності.

Найбільш розробленою є теорія диверсифікації, що у вигляді концептуальних основ була закладена ще в середині 60-х Ігорем Ансоффом [1]. Відповідно до цієї вихідної концепції стратегія може розглядатися як «червона нитка» процесу диверсифікації, дозволяючи компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання. Однак, треба зазначити, що невизначеність у цьому випадку зводилася до мінливості. У силу такого звуження погляду на невизначеність, дані теоретичні побудови можуть розглядатися лише як передумови створення теоретичних основ стратегії за умов невизначеності. При цьому концепція Ансоффа виявилася дуже стійкою, тому до неї звертаються навіть ті автори, які внесли певний вклад у розробку інших змістовних теорій організаційно-структурної стратегії за умов невизначеності. Так, наприклад, більшість вітчизняних робіт, що присвячені стратегічним питанням розвитку підприємств в умовах невизначеності, також відносяться до класу теорій диверсифікації й, ґрунтуючись на роботах Портера й Ансоффа звужують розгляд невизначеності до ефектів нестабільності середовища господарювання. Більш того, концепція Ансоффа відноситься до класу досить рідких теоретичних уявлень, які розглядають питання маркетингової й організаційно-технічної стратегії за умов невизначеності в комплексі, на основі взаємного ув'язування питань структурної перебудови, необхідної для забезпечення адекватної реакції на мінливість середовища й маркетингової асортиментної політики, спрямованої на протидію невизначеності за рахунок більш широкого охоплення різних сегментів ринку.

Логічне продовження ця концепція одержала в працях Г.Хемела й К.Прахалада [19, 20], де були розроблені так звані «стрижневі компетенції корпорації». Основна теоретична передумова цих робіт зводиться до того, що найбільш успішні корпорації будують свою стратегію на використанні технологічних та інших компетенцій у різних сферах бізнесу. Таке трактування теорії диверсифікації обумовлене тим, що у сучасних умовах, коли вирішальним фактором невизначеності стає сила споживача, яка змушує підприємства йти на індивідуалізацію продукції, перспективна асортиментна маркетингова політика більше не може розглядатися як засіб ефективної протидії невизначеності, підприємства змушені переходити на нові форми роботи в умовах невизначеності. Таким чином, ефективна збалансована стратегія діяльності підприємства в нових умовах повинна будуватися на взаємному ув'язуванні аспектів організаційно-структурної та інноваційної стратегії, при цьому асортиментна маркетингова стратегія виконує допоміжні функції, будучи похідною від інноваційної. На думку цих учених, що належать до Гарвардської школи, одна з основних цілей стратегічного менеджменту складається в ідентифікації й паралельному розвитку передових організаційних навичок управління підприємством за умов невизначеності й технологічних ноу-хау, що дозволяють забезпечити безсумнівні конкурентні переваги, а також з'ясування того, яким образом виробничі можливості, надбані компанією, можуть бути використані для виробництва різних видів кінцевої продукції.

Таким чином, можна зробити проміжний висновок про те, що з урахуванням розглянутих виправлень й уточнень концептуальних основ, диверсифікацію можна розглядати у двох якостях: як стратегію протидії невизначеності й як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності.

Перша якість даної теорії активно використалася у формуванні стратегії діяльності підприємств у період з кінця 60-х до початку 90-х років, коли в результаті втілення стратегій, побудованих на основі даної теорії, відбулося різке збільшення масштабу найкрупніших підприємств, при цьому більша частина поглинань/злиттів належала до родинних сфер бізнесу. Підприємства не прагнули занадто радикально розширювати рамки власної діяльності, а ефективність стратегії забезпечувалася підвищенням стійкості укрупненої компанії стосовно впливу стохастичних складових невизначеності середовища господарювання.

Перехід теорії диверсифікації на новий якісний рівень у формуванні стратегії стосовно невизначеності середовища господарювання пов'язаний з переглядом ролі маркетингової стратегії в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, а також ревізії спрямованості цієї стратегії в плані протидії невизначеності. У період із середини 60-х до початку 80-х років маркетингова стратегія існувала окремо від організаційно-структурної, тому стосовно до даного етапу взагалі нема рації говорити про комплекс стратегічної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

У якості основи методологічного забезпечення впровадження стратегії диверсифікації можна використовувати наступні інструменти стратегічного аналізу: матрицю БКГ (BCG); матрицю GE/McKinsey; матрицю ADL/LC; матрицю Shell/DPM; матрицю конкурентної переваги (модифіковану матрицю БКГ); матрицю конкурентоспроможності-ключових компетенцій.

Ці інструменти стратегічного менеджменту можна розділити на кількісні та якісні. До перших відносяться матриці BCG, GE/McKinsey та Shell/DPM. Якісними методами є матриці ADL/LC, конкурентної переваги, конкурентоспроможності-ключових компетенцій. Поза залежністю від характеру методу аналізу (кількісного або якісного), усі ці матричні інструменти стратегічного менеджменту дають змогу визначити найбільш ефективний напрямок диверсифікації, тобто найбільш привабливі з ринкової точки зору сфери діяльності організації, а також найбільш вдалий момент проведення диверсифікації з точки зору максимізації реального резерву ресурсів, що може бути використаний на початковому етапі диверсифікації.

Відмінності у результатах, що дають кількісні та якісні методи стратегічного аналізу полягають у тому, що перші спроможні надати інформацію про часові рамки до яких треба прив'язувати впровадження стратегічних рішень щодо виходу у нові сфери діяльності, у той час, як другі дають лише загальне уявлення про перелік підрозділів диверсифікованої компанії, що у принципі спроможні надати ресурси для підвищення стійкості за рахунок виходу у привабливі сфери діяльності.

Кількісні методи стратегічного аналізу у різних площинах дозволяють визначити границі області оптимальної стратегії організації. Ця область, що будується у координатах матриці BCG, GE/McKinsey та Shell/DPM (особливо показовою є побудова області у площині матриці BCG) та має вигляд многокутника, який обмежує положення організації у різних квадрантах матриць. Якщо при визначенні поточного положення організації буде з'ясоване, що вона знаходиться поза областю оптимальної стратегії, то певні коригуючі заходи є потрібними для повернення до оптимальної стратегії. Ця можливість є дуже важливою, зважаючи на існуючу неоднозначність застосування теорії диверсифікації.

Якісні методи стратегічного аналізу дозволяють обирати базову та уточнену стратегію організації, що відповідають варіантам розвитку, що є можливим з певної стадії розвитку організації. Тобто навіть якісний підхід дозволяє дуже докладно аналізувати точки біфуркації стратегічної діяльності, що є властивими розвитку за умов невизначеності та нестабільності середовища господарювання. Теоретичний аналіз гілок можливого розвитку організації є дуже потужним засобом оптимізації стратегічної діяльності підприємства під час нестабільності та суттєвого впливу циклізму.

При використанні кількісних та якісних методів стратегічного аналізу треба проводити крос-верифікацію отриманих результатів, тобто звіряти результати, що отримані з допомогою одного з методів з результатами, що отримані на основі іншого. Зважаючи на той факт, що більшість методів оперують загальними концепціями, що походять від теоретико-методологічних основ теорії диверсифікації, але застосують різні набори змінних, за якими проводиться аналіз, такий підхід є дуже ефективним у сенсі забезпечення високої надійності результатів, котрі базуються на всіх можливих змінних, що впливають на стратегічну діяльність організації.

Висновки. Таким чином, підводячи підсумки аналізу диверсифікації, як напрямку стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання, можна зробити наступні висновки: 1) у найбільш пророблених теоретичних підходах диверсифікація трактується як засіб охоплення додаткових сегментів ринку, збільшення масштабного фактору (стосовно диверсифікації шляхом поглинання або злиття), вивільнення синергії та збільшення організаційного потенціалу. Всі перелічені аспекти диверсифікації є дієвими під час впливу невизначеності, нестабільності та циклізму; 2) теорія диверсифікації зводиться до двох кластерів моделей, що класифікуються, як моделі взаємодії ринку та продукту й моделі співвідношення ризику в середовищі господарювання з невизначеністю та результативністю стратегії; 3) диверсифікацію можна розглядати у двох якостях: як стратегію протидії невизначеності й як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності; 4) інструментарій стратегічного менеджменту надає широкі можливості оптимізації стратегії підприємства, що знаходиться під впливом невизначеності та циклізму, особливо на підставі засобів аналізу гілок можливого розвитку організації та будування границь області оптимальної стратегії організації.

Список використаної літератури

1. Ansoff I.H. Synergies and Capabilities Profile. – New York: Penguin Books. – 1965. – 626 pp.
2. Porter M.E. Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press. – 1980. – 628 pp.
3. Shaw V., Doyle P. Marketing strategies and organizational characteristics of British and German companies – preliminary findings of a study of the machine tool industry // Marketing Education Group Proceedings. – Cardiff Business School. – 1991 – pp. 1011-1030.
4. Ansoff I.H. Corporate Strategy (Revised edition). – New York: Penguin Books. – 1987.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – New York: Prentice Hall. – 1994. – 554 pp.
6. Axelrod R. The Evolution of Cooperation. – New York: Basic Books. – 1984. – 638 pp.
7. Barney J. A. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – Vol. 17. – No. 1. – 1991. – P. 26-44.
8. Hayes R.H., Wheelwright S.C., Clark K.B. Dynamic Manufacturing. Creating the Learning Organization. – New York: Free Press. – 1988. – 356 pp.
9. Drucker P.F. The Coming of the New Organization // Harvard Business Review. – vol. 66. – No. 1. – January-February. – 1988. – P. 94-100.
10. Goold M., Campbell A., Alexander M. Corporate-Level Strategy. – New York: John Wiley. – 1984. – 824 pp.
11. Henderson B. Henderson on Corporate Strategy. – New York: ABT Books. – 1989. – 564 pp.
12. Кондаков Л.С. Логический словарь-справочник. – М.: Наука. – 1973. – 944 с.
13. Ansoff I.H. Implanting Strategic Management. – New York: Prentice Hall International. – 1984. – 818 pp.
14. Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance. – Boston: Harvard Business School Press. – 1974. – 462 pp.
15. Markides C. C., Williamson pp. J. Related Diversification – Core Competences and Corporate Performance // Strategic Management Journal. – Vol. 15. – 1994. – P. 149- 165.

16. Porter M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review. – Vol. 65. – No. 3. – May-June. – 1987. – P. 43-59.
17. Porter M.E. Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press. – 1980. – 628 pp.
18. Kanter R., Stein B., Jick T. The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and How Leaders Guide It. – New York: Free Press. – 1992. – 535 pp.
19. Hamel G., Prahalad H.P. Strategic intent // Harvard Business Review. – Vol. 67. – No. 3. – May-June. – 1989. – P. 215-232.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2010 р



ТОВ "ДКС Центр"