

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УМОВАХ СЕЗОННОГО ХАРАКТЕРУ ВИРОБНИЦТВА

Диверсифікація – це поширення господарської діяльності на нові сфери (інвестиції у нові галузі виробництва, розширення асортименту виробів, видів наданих послуг, географічної сфери діяльності і т.д.). У вузькому розумінні слова під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від їх основної діяльності. У результаті диверсифікації підприємства перетворюються на складні багатогалузеві комплекси або конгломерати.

Б. Карлоф відзначає, що ідея диверсифікації має багаторічну історію. Вона була модною наприкінці 1960-х – початку 1970-х років, потім на зміну їй прийшли погляди про необхідність концентрації зусиль на основних сферах бізнесу. Причиною цьому стали процеси глобалізації виробництва й інших явищ, пов'язані з ефектом економії на масштабі виробництва. Останнім часом диверсифікації знову стали надавати першорядного значення. Викликано це існуванням фірм, «які мають у своєму розпорядженні великі обсяги капіталів, одержуваних в основних сферах бізнесу, а оскільки можливості подальшої експансії в них дуже обмежені, диверсифікація є найбільш придатним шляхом для інвестиції капіталів і зменшення ступеня ризику» [1, 79]. Але тепер говорять про необхідність раціонального характеру диверсифікації, припускаючи, що в першу чергу для підприємства

важливо виявити напрями, які сприятимуть подоланню його слабких сторін та допоможуть реалізувати існуючий потенціал.

Мета даної статті – обґрунтувати ефективність використання джерел для одержання ефекту синергії при міжгалузевій диверсифікації промислових підприємств. Відповідно до мети поставлено такі задачі: проаналізувати існуючі джерела синергетичного ефекту на основі досвіду вітчизняних компаній та запропонувати нові, розробити матричний метод аналізу використання цих джерел.

Є багато підходів до визначення стратегії диверсифікації. У найширшому розумінні термін «диверсифікація» означає, що підприємець може відкрити для себе новий привабливий ринок. Наприклад, можливі такі варіанти:

1) концентрична диверсифікація, коли підприємець використовує свій досвід і технологію;

2) горизонтальна диверсифікація, коли використовується старий збутовий простір;

3) конгломератна диверсифікація (звернення до зовсім нової виробничої і збутової сфери).

Третій варіант особливо ризикований, якщо підприємець не має ніякого досвіду у новій сфері. У результаті диверсифікації підприємства перетворюються на складні багатогалузеві комплекси або конгломерати.

«Конгломератні об'єднання» підприємств різних галузей знижують

ризика і підвищують фінансову стійкість за рахунок диверсифікації. Різні форми об'єднань – асоціації і спілки – спочатку виникли як засіб боротьби підприємницьких структур зі стихією вільної конкуренції в ім'я монополізації ринку. Однак надалі виявилися позитивні причини об'єднання підприємств. До них належать [2, 24-25]:

1) зростаюча роль науково-технічного прогресу (НТП) з його тривалими циклами розробки інновацій і високою інерційністю НДДКР; НТП несумісний з «примхами» ділової активності ринку і потребує довгострокової стабільності;

2) розвиток світових ринків з більш жорсткими умовами конкуренції багато в чому завдяки виходу на них японських підприємств;

3) прагнення збільшити обсяги випуску продукції і тим самим знизити витрати виробництва, збуту, постачання завдяки горизонтальним і вертикальним об'єднанням;

4) конгломератні об'єднання різнорідних підприємств дозволяють диверсифікувати діяльність фірми і знизити ризики;

5) об'єднання підприємств різних галузей сприяють розвитку міжгалузевих і міжрегіональних виробництв;

6) об'єднання малих і середніх підприємств дозволяє виграти за рахунок загальних закупівель, реклами, спільного продажу.

Диверсифікація пов'язана з такою перевагою об'єднань групи підприємств, як *ефект синергії*. У сучасних умовах він відсуває на другий план ефект масового виробництва однорідної продукції. Суть ефекту синергії при диверсифікації полягає в тому, що виробництво багатьох видів продукції в рамках одного інтегрованого підприємства вигідніше, ніж виробництво тих самих видів продукції на невеликих спеціалізованих підприємствах. Однак ця закономірність не має універсального характеру, хоча

вона застосовна для досить великої кількості виробництв [3, 187].

Що може спонукати підприємця до диверсифікації? Значну економію дає багатоцільове спільне використання виробничих потужностей підприємства. Витрати знижуються завдяки концентрації збутової мережі (товари і послуги продаються через єдину мережу, не обов'язково власну). Інший істотний резерв економії – внутрішній фірмовий трансферт інформації, знань, технічного й управлінського досвіду від одних виробництв до інших. До цього додається ефект, який досягається завдяки багатобічній підготовці працівників і розмаїтості одержуваної ними інформації. Для виявлення нових джерел розглянемо сезонність у виробництві деяких видів продукції [5]. Сезонність виробництва може бути обумовлена як природними факторами (сільське господарство), так і попитом (зростання попиту на енергоносії взимку). Наведемо приклади. На рис. 1 та 2 зображено сезонні коливання виробництва деяких видів продукції. Для розрахунку взято щомісячні дані Держкомстату за 2004-2006 рр. [4], за кожним видом продукції розраховано середній рівень виробництва (арифметичне середнє за 36 місяців), а також середнє за кожний місяць (наприклад, арифметичне середнє виробництва цементу за січень 2004 р., січень 2005 р., січень 2006 р.). Дані на діаграмі відображають відношення середнього значення за кожний місяць до середнього рівня виробництва (висота стовпчика більша за 1 показує, що в цей місяць вироблено продукції більше за середнє значення). Про сезонність виробництва можна казати тоді, коли протягом певного безперервного періоду, однакового для кожного року, місячні середні значення постійно перевищують загальне середнє, а протягом іншого – є нижчими за нього.

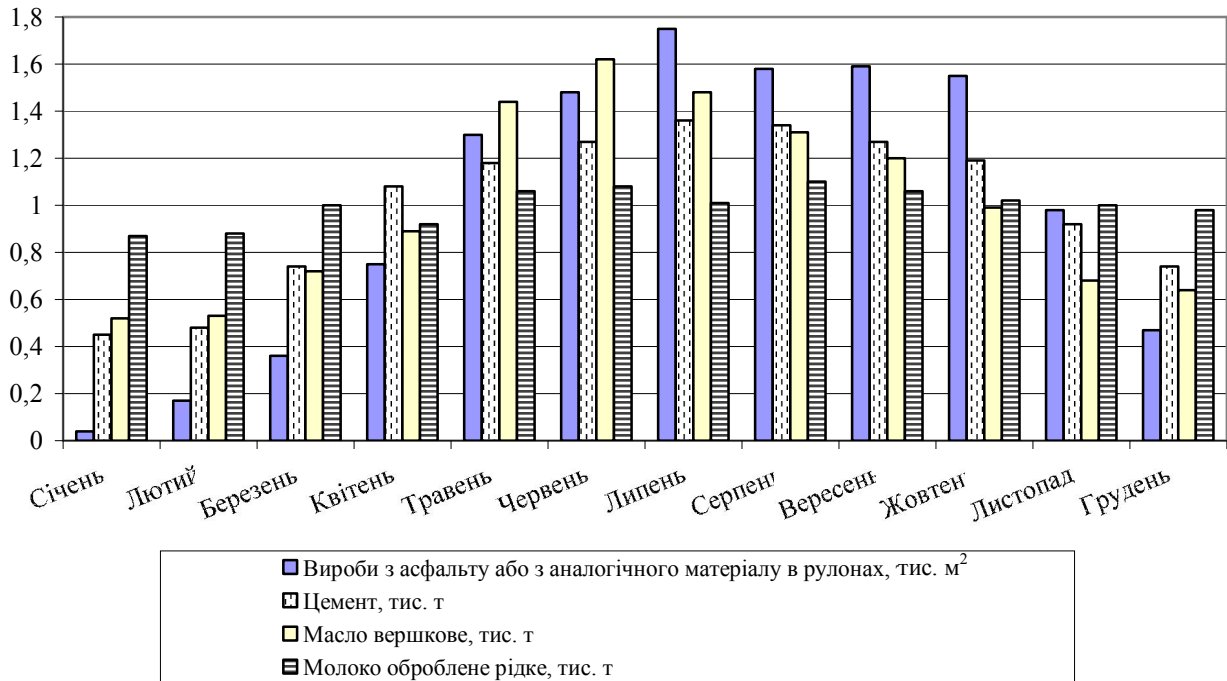


Рис. 1. Продукція, пік виробництва якої припадає на травень-жовтень [4]

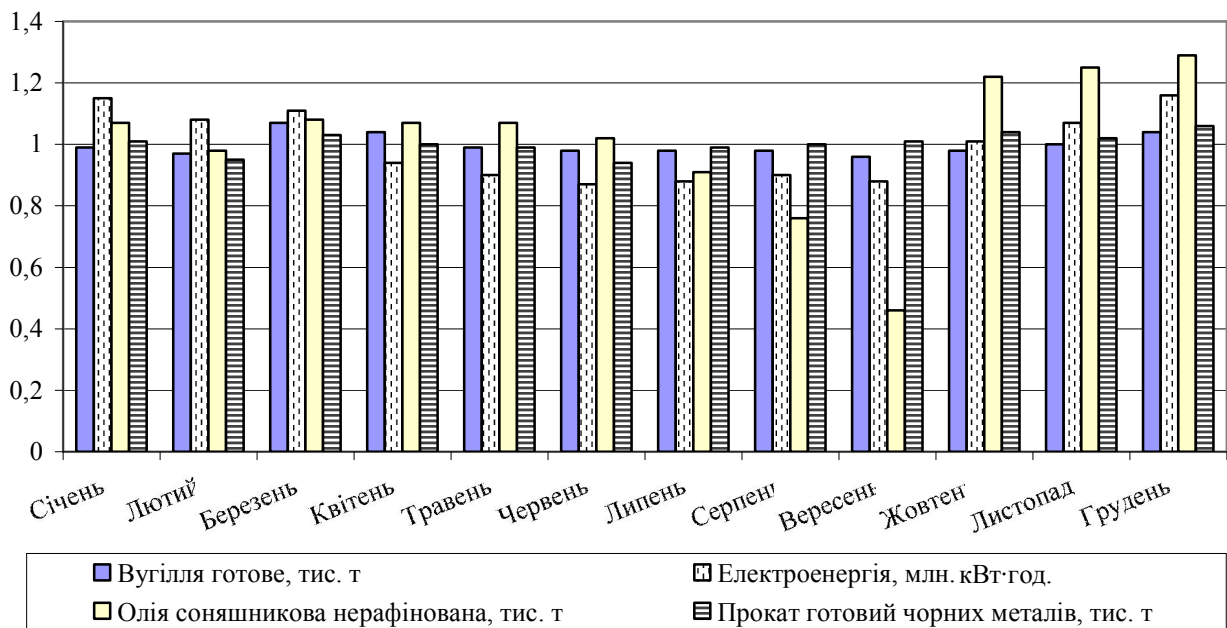


Рис. 2. Продукція, пік виробництва якої припадає на січень-квітень та жовтень-грудень [4]

Таким чином, у діяльності підприємств цих галузей існують тривалі періоди, коли виробництво зменшується та з'являються вільні обігові кошти. Той факт, що у різних галузей пік потреби в

обігових коштах різний, і є одним із джерел для досягнення синергії шляхом диверсифікації. Тобто, маючи певні вільні обігові кошти в період з травня по жовтень, виробник вугілля, прокату,

електроенергії може застосувати їх у виробництві сільгосппродукції, цементу (та інших будматеріалів), продукції легкої промисловості та інших сферах, пік активності діяльності яких припадає на травень – жовтень.

Можна навести декілька прикладів таких компаній. Це агрофірма «Шахтар», що належить ОП «Шахта ім. О.Ф. Засядька», та багатоцеховий (понад 60 одиниць) агрокомплекс, який належить Маріупольському металургійному комбінату ім. Ілліча. Ці компанії інвестують гроші у село, продукцію якого розповсюджують через мережу власних магазинів. Особливу увагу слід звернути на те, що робітники (особливо пенсіонери) мають можливість придбати у цих магазинах продукцію за пільговими цінами. Цікавим прикладом диверсифікації є асоціація фінансових, промислових і торгових підприємств «Донбаський розрахунково-фінансовий центр». У даний час вона поєднує ряд підприємств: ОП «ЦЗФ «Комсомольська», АТ «ЦЗФ «Калінінська», ВАТ «Донецьке виробничо-торгове підприємство «Донбас», ТОВ «Східагро», є співзасновником ТОВ "Східвуглемаш", власником пакета акцій Новогродівського машинобудівного заводу й інших підприємств [5]. До складу Асоціації входять такі підприємства і структурні підрозділи:

- 1) управляюча компанія;
- 2) постачальницька фірма;
- 3) ремонтно-механічний завод;
- 4) сільськогосподарське підприємство;
- 5) три збагачувальні фабрики;
- 6) два підприємства легкої промисловості.

Можна зробити такий висновок: процес інтегрування підприємств із сезонними розбіжностями у піках потреби в обігових коштах починає набувати розвитку і в Україні.

Але слід пам'ятати, що метод оцінки перспектив диверсифікації з точки зору розбіжностей у сезонності виробництва сам по собі не є єдиним критерієм вибору якоїсь галузі для диверсифікації. Оцінити вживання різних джерел для досягнення синергетичного ефекту від диверсифікації можна за допомогою тривимірної матриці. Кожна вісь матриці відповідає одному з джерел, чим більше значення, відкладене по цій осі, тим більший ступінь вживання цього джерела [6].

Розглянемо на прикладі, які джерела синергії були використані при диверсифікації асоціації «Донбаський розрахунково-фінансовий центр» (рис. 3).

Нехай вісь X – це спільне використання виробничих потужностей та ресурсів; Y – використання досвіду та технології, Z – ефект сезонного вивільнення обігових коштів. Щоб оцінити використання цих джерел, розглянемо можливості компанії та дані щодо сезонності виробництва з рис. 1 та 2. Основний бізнес компанії – виробництво та збагачення вугілля. Він має різні сезонні піки з сільгоспвиробництвом та легкою промисловістю (рис. 4), а тому по осі Z відкладаємо 3 клітини. У портфелі компанії є ремонтно-механічний завод, який може бути корисним при обслуговуванні сільгосптехніки, тому по осі X відкладаємо 2 клітини.

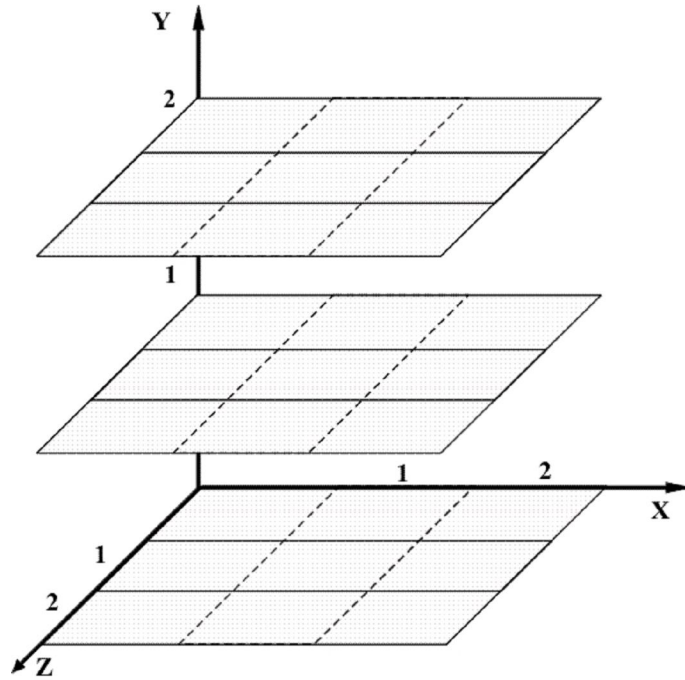


Рис. 3. Тривимірна матриця застосування джерел синергії

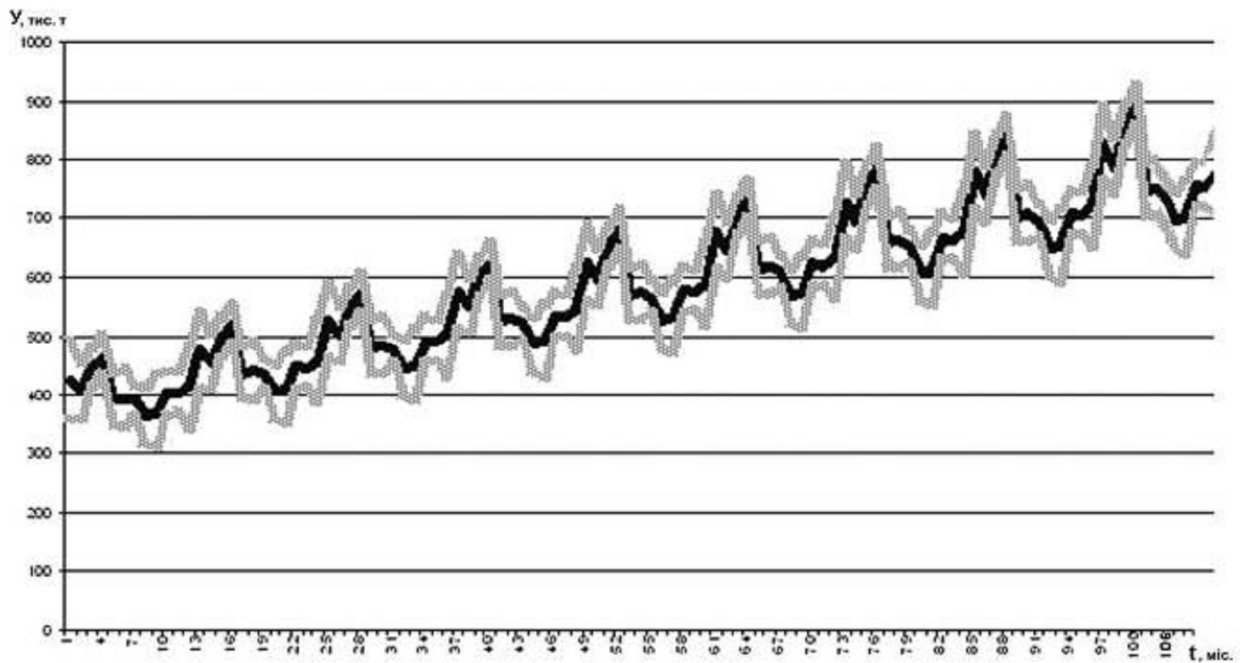


Рис. 4. Оцінка сезонних коливань завантаження виробничих потужностей ЦЗФ «Україна»

На жаль, у компанії немає досвіду управління або нових технологій у сільському господарстві, тому по осі Y

відкладаємо 1 клітину. Отриманий результат можна побачити на рис. 5.

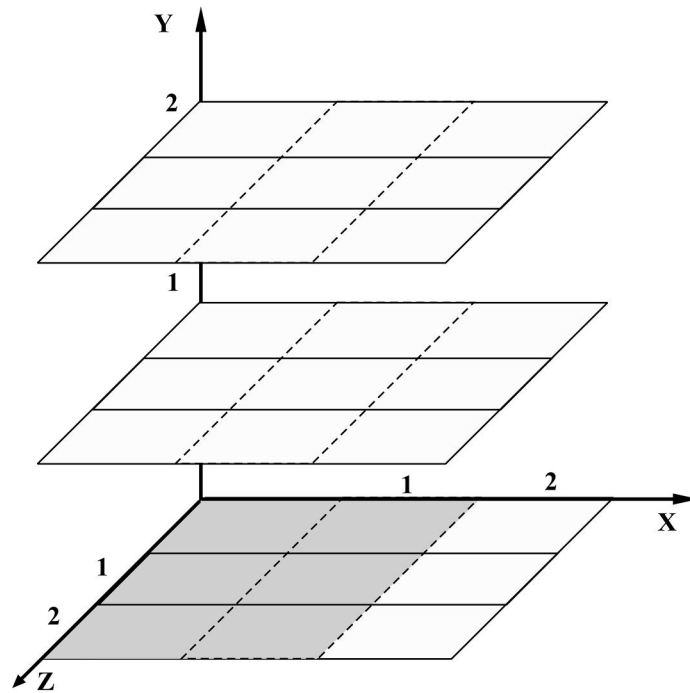


Рис. 5. Тривимірна матриця застосування джерел синергії при розширенні компанії «Донбаський розрахунково-фінансовий центр» у сільське господарство та легку промисловість

Диверсифікація компанії у сільське господарство та легку промисловість задіяла 6/27, або 22%, можливих джерел для синергії. Використання матриці буде найбільш ефективним при порівнянні кількох інвест-проектів, коли можуть бути оцінені економічні вигоди кожного проекту за кожною віссю матриці.

Матрицю може бути використано і для оцінки синергетичного потенціалу фірми для майбутньої диверсифікації. Для цього створюємо матрицю потенціалу фірми та матрицю потреб окремого проекту. Наприклад, якщо фірма має невикористаний потенціал у вигляді більш ніж трьох джерел, то ці джерела можна групувати залежно від напрямку диверсифікації.

Слід пам'ятати, що фірма орієнтується перш за все на фінансові показники проекту, а джерела синергії використовуються для їх поліпшення. Тому доведемо, що диверсифікація виробництва приводить до поліпшення

фінансових показників на прикладі «Донбаського розрахунково-фінансового центру». У більшості випадків для оцінки ефективності функціонування юридичних осіб використовується метод фінансових коефіцієнтів з більшим чи меншим їх числом [7]. Зведення воєдино фінансових коефіцієнтів можливе за допомогою різних прийомів. Для цього підприємства розроблено методику розрахунку зведеного показника ефективності (табл. 1).

Ваги кожного з коефіцієнтів були визначені на підставі аналізу значень кожного коефіцієнта окремо і значень зведеного показника ефективності вибору стратегії розвитку по підприємствах різних розмірів і різних галузей, що ввійшли до складу асоціації. Тому дані «ваги» можна вважати емпірично знайденими. Таким чином, запропонована методика дозволяє в динаміці оцінити ефективність ухвалених

рішень про вибір стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1. Методика розрахунку зведеного показника ефективності

	Показники	Розрахунок	Обмеження	Вага, %
K1	Коефіцієнт покриття	Легкореалізовані активи / Короткострокові зобов'язання	1	20
K2	Коефіцієнт ліквідності	Оборотні кошти / Короткострокові зобов'язання	2	10
K3	Коефіцієнт автономії	Власні кошти / Пасиви	1	15
K4	Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	Власні кошти / Зобов'язання	1	25
K5	Рентабельність активів	Фінансовий результат / Активи	1	30
Kс	Зведений показник ефективності	$[K1] \times 20 + [K2] \times 10 + [K3] \times 15 + [K4] \times 25 + [K5] \times 30$		

У табл. 2 наведено отримані результати розрахунку зведеного показника ефективності згідно з методикою.

Таблиця 2. Динаміка зведеного показника ефективності

Підприємства	2002		2003		2004		2005	
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
ДВАТ «ЦЗФ «Україна»»	20,75	48,05	48,05	55,05	55,05	58	58	57
ТОВ «Східагро»	30,8	26,7	26,7	31,5	31,5	32	32,0	32,1
ОП «ЦЗФ «Комсомольська»	62,75	63	63	61,35	61,35	68,65	68,65	65
ЗАТ «ДВТП «Донбас»	70,1	67,95	67,95	74,7	74,7	78,7	78,7	75

Дані доводять, що рішення стосовно диверсифікації, прийняте у 2002 р., привело до стабільного поліпшення зведених показників ефективності кожного підприємства-члена об'єднання протягом наступних 4 років.

Висновки

1. Виявлено такі джерела синергії при використанні стратегії диверсифікації: спільне використання виробничих потужностей підприємства, внутрішній фірмовий трансферт інформації, знань, технічного й управлінського досвіду від одних виробництв до інших.

2. Досліджено ефект сезонності виробництва та розглянуто його перспективи як джерела обігових коштів при диверсифікації у галузі з відмінним піком виробництва. Розглянуто цей ефект на прикладі українських компаній.

3. Для методу комплексної оцінки ефективності використання джерел для одержання ефекту синергії при диверсифікації обрано зручну матричну форму та наведено приклад її використання.

4. На підставі даних фінансової звітності підприємств-членів «Донбаського розрахунково-фінансового центру» доведено доцільність ухвалення

рішення щодо диверсифікації та ефективність використання сезонних розбіжностей у виробництві у різних галузях народного господарства як джерела синергії для поліпшення фінансових показників при диверсифікації.

Література

1. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.

2. Давыдова Л.А., Фальцман В.К. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.

3. Chandler A.D. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. – Cambridge, Harvard University Press, 1977. – 314 p.

4. Державний комітет статистики України [Електронний документ]. – <http://ukrstat.kmu.gov.ua/statistics/wsite/niis/tat/express/expr2007/0107/13.zip>.

5. Прутник Э.А. Межотраслевые хозяйственные объединения – стратегия диверсификации развития углебогатительных предприятий. – Донецк: Юго-Восток, 2004. – 455 с.

6. Агєєва Г., Ляшенко С. Роль матричних маркетингових стратегій у процесі стратегічного планування виробництва фірми: класифікація та аналіз // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 4. – С. 115-123.

7. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 176 с.