

УДК 339.94

Хитра О. В.

*Кандидат економічних наук, доцент
Хмельницький національний університет*

Хитрая Е. В.

*Кандидат экономических наук, доцент
Хмельницкий национальный университет*

Khytra O. V.

*Candidate of economic sciences, associate professor
Khmelnyskyi National University*

**СИНЕРГЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**СИНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
В ГЛОБАЛИЗИРОВАННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ**

**SYNERGISTIC ASPECTS OF DIVERSIFICATION STRATEGY
IN THE GLOBALIZED ECONOMIC ENVIRONMENT**

Анотація. Систематизовано передумови та очікувані наслідки реалізації стратегії диверсифікації на засадах синергетичної методології. Виконано порівняльний аналіз стратегій синергічної та конгломератної диверсифікації. Розглянуто процес диверсифікації крізь призму теорій біфуркації, флуктуацій, хаосу, зростання ентропії. Досліджена логіка реалізації адаптаційних та біфуркаційних механізмів трансформації економічної системи у процесі диверсифікації. Доведена здатність диверсифікованих структур до самоорганізації. Визначені передумови отримання синергічного ефекту диверсифікації за рахунок когерентного сполучення стратегічних зон господарювання та реалізації емерджентних властивостей

багатопрофільного бізнесу. Встановлені загрози виникнення негативного синергізму конгломератної диверсифікації та обґрунтована можливість їх нейтралізації завдяки адекватному управлінському втручанню.

Ключові слова: біфуркація, емерджентність, ентропія, конгломератна диверсифікація, негентропія, самоорганізація, синергетичність системи, синергічна диверсифікація, синергічний ефект, фазовий перехід.

Анотація. Систематизированы предпосылки и ожидаемые последствия реализации стратегии диверсификации на основе синергетической методологии. Выполнен сравнительный анализ синергетической и конгломератной диверсификации. Рассмотрен процесс диверсификации с точки зрения теорий бифуркации, флуктуаций, хаоса, роста энтропии. Исследована логика реализации адаптационных и бифуркационных механизмов трансформации экономической системы в процессе диверсификации. Доказана способность диверсифицированных структур к самоорганизации. Определены предпосылки получения синергетического эффекта за счет когерентного объединения стратегических хозяйственных зон и реализации эмерджентных свойств многопрофильного бизнеса. Установлены угрозы возникновения отрицательного синергизма конгломератной диверсификации и обоснована возможность их нейтрализации благодаря адекватному управленческому воздействию.

Ключевые слова: бифуркация, эмерджентность, энтропия, конгломератная диверсификация, негентропия, самоорганизация, синергетичность системы, синергетическая диверсификация, синергетический эффект, фазовый переход.

Abstract. The conditions and the expected implications of the diversification strategy based on synergetic methodology were systematized. The comparative analysis of synergetic and conglomerate diversifications strategies was carried out. The diversifications process through the prism of theories of bifurcation, fluctuation,

chaos, entropy increase was considered. Logics of realization of adaptive and bifurcation mechanisms of the economic system transformation in the diversification process was investigated. The diversified structures' ability to self-organization was proven. The preconditions for obtaining a diversification synergistic effect through coherent joining the strategic areas of management combination and implementation of multi-business emergent properties were described. The threats of conglomerate diversifications negative synergy were installed and the opportunity of their neutralization through adequate management intervention was grounded.

Keywords: *bifurcation, emergence, entropy, conglomerate diversification, negative entropy, self-organization, synergetic system, synergistic diversification, synergic effect, phase transition.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації економічна ефективність діяльності підприємств різних галузей, форм власності і розмірів багато в чому залежить від швидкості реакції на мінливі умови бізнес-середовища, яке характеризується передусім невизначеністю та нестабільністю. Однією із стратегій пристосування до змін у глобалізованому економічному просторі є диверсифікація (від лат. «diversus» – різний, «facere» – робити), що означає спрямованість зусиль на збільшення діапазону видів та проникнення у нові сфери діяльності, освоєння нових виробництв, розширення асортименту продукції тощо.

Для того щоб диверсифікація сприяла більш ефективній реалізації конкурентних переваг підприємства, компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню виявлених недоліків. З цієї точки зору, класичне трактування означеної лінії стратегічної діяльності потребує суттєвого перегляду – з акцентуванням уваги на тому, що інтеграції інколи підлягають доволі різні бізнес-процеси, гармонійне узгодження яких в єдиній системі управління може піддаватися сумніву.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження різних аспектів диверсифікації започаткували такі відомі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Р. М. Кунц, М. Портер, К. Прахалад, Р. Румельт, А. Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Г. Хемел. Сучасні дослідники передусім акцентують увагу на порівняльному аналізі різних напрямків диверсифікації (О. О. Шарко), пошуку нових видів диверсифікаційних стратегій в умовах транзитивної економіки та вивченні досвіду управління диверсифікованим підприємством (А. А. Бокань). Прикметно, що чимало авторів обґрунтовують синергетичний характер диверсифікації. Зокрема, О. В. Кулівець вказує на кореляційну ознаку процесу диверсифікації; О. Т. Костюк обґрунтовує виникнення синергічного ефекту у процесі диверсифікації; В. С. Момот досліджує диверсифікацію у контексті невизначеності; О. Б. Шишова та І. І. Давидова застосовують квантову логіку для пояснення суті диверсифікації. Таким чином, у проаналізованих публікаціях створена потужна методологічна основа для синергетичного трактування стратегії диверсифікації.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад формування синергічноорієнтованої стратегії диверсифікації підприємств як способу максимально високої реалізації конкурентних переваг в умовах невизначеності й складності глобалізованого бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Сутність диверсифікації полягає у механічному з'єднанні з подальшою гармонізацією взаємодії різноманітних видів виробництва, сфер діяльності у процесі функціонування підприємства як цілісної системи. Дійсно, головною відмінною рисою будь-якої складної системи є взаємодія її елементів (наприклад, диверсифікованих підрозділів), в результаті якої виникають нові емерджентні властивості (багаторазово збільшений показник ефективності, нові конкурентні переваги, позитивні зміни в управлінні, модернізація виробництва, випуск нових видів продукції тощо). Відтак, логічно припустити, що диверсифікація активізує режим «синергетичності системи», тобто здатність створювати умови, за яких

економічна система на основі взаємодії внутрішньої інформації та ресурсів з вхідними енерго-речовинно-інформаційними потоками генерує продуценти, які мають еволюційну новизну та значущість [1]. Синергетичність відповідає за еволюційну спроможність системи, її здатність коригувати мету та засоби залежно від зміни умов функціонування.

Як зазначає Т. О. Костюк [2, с. 27-28], взаємозв'язок між різними видами діяльності диверсифікованої компанії приводить до досягнення більших результатів, ніж у разі автономного функціонування, і зумовлює зростання конкурентних переваг. Водночас, необхідність оптимізації загальної стратегічної ефективності шляхом синергічної взаємодії усіх видів діяльності фірми викликає зростання конкурентного тиску. Чим вища очікувана нестабільність й інтенсивність конкуренції, тим більшим буде значення синергізму для досягнення успіху.

Основні положення теорії диверсифікації (рис. 1) сформувалися з 1984 по 1997 рр., хоча концептуальні основи заклав І. Ансофф [3] усередині 1960-х років. Відповідно до цієї теорії, виділені три основних мотиви, що визначають організаційно-структурну стратегію підприємства:

- 1) 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);

- 2) нагромадження ресурсного потенціалу (диверсифікованість як реакція на надлишкову потужність виробничої системи; додатковий ефект (синергію), що вивільняється за такого об'єднання, не так легко здобути конкурентам, а отже, ця синергія перетворюється в специфічний ресурс диверсифікованої компанії);

- 3) збільшення організаційного потенціалу (реалізація інтересів ефективного менеджменту у диверсифікованій компанії).

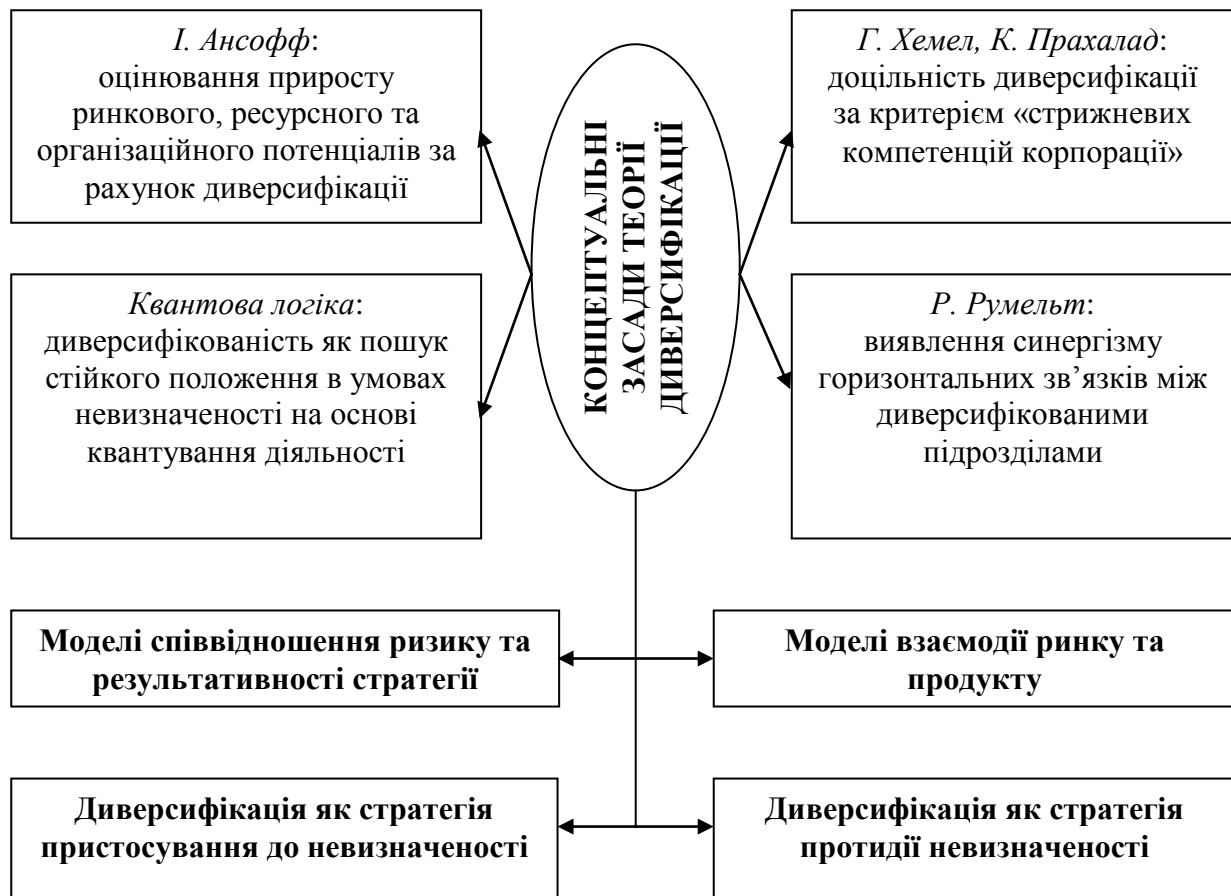


Рис. 1. Основні підходи до тлумачення змісту стратегії диверсифікації

Логічне продовження концепція І. Ансоффа набула у працях Г. Хемела й К. Прахалада [4], де були розроблені так звані «стрижневі компетенції корпорації». Згідно з цим підходом, найбільш успішні корпорації формують свою стратегію диверсифікації на використанні технологічних та інших компетенцій у різних сферах бізнесу. Аналогічно, Р. Леман [5], досліджуючи диверсифікаційні процеси, робить висновок про те, що в основу розробки диверсифікаційної стратегії повинен бути покладений принцип ключової компетенції, згідно з яким фірмі необхідно розширювати свою діяльність на ті галузі, де вона може в найбільшій мірі застосувати та реалізувати досвід і знання, що накопичені і отримані нею в основному та ключовому бізнесі. Отже, ступінь відповідності нових сфер господарювання означеним компетенціям можна вважати умовним критерієм досягнення позитивного синергізму диверсифікації.

Теорію диверсифікації деякі дослідники схильні інтерпретувати за допомогою так званої квантової логіки, розцінюючи диверсифікованість як пошук стійкого положення в умовах невизначеності на основі квантування діяльності (порушення безперервності, розгалуження по різних сегментах середовища господарювання) [6]. З цієї точки зору, економічна система під час реалізації стратегії диверсифікації набуває властивостей фракталу, під яким часто розуміють перехідний, квазістійкий стан системи, що характеризується хаотичністю, нестабільністю, яка, водночас, поступово еволюціонує до стійкого, впорядкованого цілого.

Як показали подальші теоретичні дослідження, теорія диверсифікації зводиться до двох кластерів моделей, що класифікуються як моделі взаємодії ринку та продукту й моделі співвідношення ризику у невизначеному середовищі господарювання та результативності стратегії [6; 7].

В. Є. Момот [7, с. 141] пропонує розглядати диверсифікацію у двох аспектах: як стратегію протидії невизначеності і як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності. Це дає підстави стверджувати, що диверсифікацію доцільно досліджувати як потужний дисипативний інструмент, за допомогою якого складна система, вийшовши зі стану рівноваги, може здійснювати ефективне управління енерго-речовинно-інформаційними потоками, для того щоб виходити на новий, більш високий рівень власної упорядкованості.

Велике значення має також обрання підприємством певного виду диверсифікації. Класифікація стратегій може бути виконана за критерієм ймовірності виникнення позитивного ($2+2>4$) або негативного ($2+2<4$) синергічного ефекту.

І. Ансофф [3] поділяє стратегії диверсифікації на синергічні і конгломератні. Синергічна диверсифікація припускає зв'язок нового бізнесу з вже існуючим, що відображається у задоволенні наявних потреб за допомогою нових технологій або використанні старої технології для задоволення нових потреб. Прихильники синергічної диверсифікації стверджують, що якщо ефект

« $2+2=5$ » не досягається, диверсифікація є невиправданою, тому що суспільство не одержує додаткової вигоди від неї. Ефект « $2+2<4$ » може виникнути, якщо в деяких фірм у складі набору стратегічних зон господарювання з'являються такі зони, що різко відрізняються від традиційних за рівнем нестабільності і критичними факторами успіху.

Залежно від об'єкта, від використання якого підприємство планує одержати синергічний ефект, у синергічній диверсифікації можна виділити три напрямки:

- з орієнтацією на існуючі потреби – у разі зміни технології використовується стратегія концентричної диверсифікації;
- з орієнтацією на існуючий технологічний спосіб виробництва – використовується стратегія горизонтальної диверсифікації;
- з орієнтацією на одержання синергічного ефекту від використання технологій, що передують чи йдуть слідом за існуючим виробничим циклом, – використовується стратегія вертикальної диверсифікації.

Конгломератна диверсифікація, натомість, жодним чином не пов'язана з існуючим бізнесом (це перехід до нових технологій та потреб ринку) і, як правило, здійснюється за допомогою злиття і поглинання, оскільки фірма некомпетентна у тій сфері бізнесу, до якої хоче увійти. Основним положенням, на якому базується рішення про конгломератну диверсифікацію, є те, що будь-який бізнес, котрий може бути придбаний на вигідних умовах і має гарні перспективи одержання прибутку, є вигідним напрямком диверсифікації. При цьому керівництво підприємства не дає жодних настанов на пошук стратегічної відповідності між своїм бізнесом і іншими сферами діяльності [8, с. 19-20].

Б. Карлоф [9, с. 175] виділяє в стратегії розвитку бізнесу дивергентні придбання (стратегія диверсифікації у нові види діяльності), конвергентні придбання (стратегія диверсифікації у схожі види діяльності в межах основної сфери компетентності компанії), горизонтальну інтеграцію (придбання компаній у тому ж виді діяльності з метою підвищення якості управління і розширення ресурсної бази) і вертикальну інтеграцію (придбання компанією

нових потужностей на попередніх чи наступних ступенях технологічного ланцюжка).

М. Паськ'є [10] виділяє вертикальну інтеграцію, диверсифікацію на базі існуючих видів діяльності та конгломератну диверсифікацію. На підставі узагальнення значного емпіричного матеріалу дослідник робить висновок, що стратегії диверсифікації зазнали еволюції цілей: від зростання підприємств, зниження ризику і внутрішньфірмового розподілу капіталу до досягнення синергічного ефекту різних видів діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Як стверджує О. В. Кулівець [11, с. 58-60], інвестування в диверсифікацію виробничого процесу може привести до кореляційної (синергійної) та некореляційної залежності між існуючим підприємством і новостворюваним об'єктом. Інвестування в кореляційну диверсифікацію полягає у створенні нового виробничого циклу, що поєднується з основним хоча б якоюсь частиною виробничої, маркетингової або логістичної систем підприємства. Перевагою кореляційної диверсифікації є комплементування виробничих та невиробничих процесів, тобто максимізація використання одного фактора (виробничих приміщень, каналів збуту, управлінського механізму) для двох різних виробничих процесів, що веде до збільшення віддачі від наявних активів та більш повного використання існуючого потенціалу.

Узагальнена класифікація розглянутих стратегій диверсифікації наведена на рис. 2.

Перші й найширші емпіричні дослідження ресурсного й організаційного потенціалів, що розглядаються як основні елементи теорії диверсифікації, провів Р. Румельт [12], який докладно вивчив питання взаємозв'язку диверсифікованості й результатів діяльності великих американських компаній. Ці дослідження показали, що компанії, які об'єднують близькі напрямки діяльності або виробничий досвід, значно випереджали фірми, що не мали родинних підрозділів у суміжних галузях. Як стверджує В. Є. Момот [7, с. 139],

це можна розцінювати як один з перших емпіричних доказів справедливості концепції синергізму.



Рис. 2. Різновиди стратегій диверсифікації та ймовірні наслідки їх застосування у контексті еволюції економічної системи

Крім того, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд наводять низку прикладів застосування заснованої на синергізмі стратегії спорідненої диверсифікації:

- входження в галузь, в якій збутові можливості і рекламна діяльність можуть використовуватися сумісно (хлібопекарня починає виготовляти крекери та солоні палички);

- використання споріднених технологій (виробник сільськогосподарського насіння і добрив починає постачати хімікати проти комах-шкідників);

- передача ноу-хау і досвіду з одного різновиду діяльності до іншого (виробник гамбургерів купує мережу мексиканських кав'ярень);

- передача фірмового найменування і репутації до нового продукту /послуги (виробник автопокришок виходить у бізнес технічного обслуговування автомобілів);

- купівля фірм у нових галузях для підтримки основного різновиду діяльності (канал кабельного телебачення купує спортивну команду і кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми) [13, с. 342].

Щоправда, згодом з'ясувалося, що взаємозв'язок між диверсифікованістю й результативністю бізнесу залежить і від інших факторів – структури ринку, досліджуваного періоду, розмірів компаній тощо. Це сформувало думку, 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. Зокрема, класик стратегічного менеджменту М. Портер [14] наводить дані про серйозні проблеми, з якими зіштовхнулися американські корпорації, які послідовно використовували стратегію диверсифікації. У підсумку їм довелося відмовитися від подальшого втілення цієї стратегії й навіть звільнитися від диверсифікованих підрозділів.

Як висновок з порівняльного аналізу синергічної і конгломератної диверсифікації, слід навести думку А. А. Боканя, що «диверсифікація – це міра різноманітності в сукупності» [15, с. 21]; аналогічної думки дотримується О. В. Кулівець, вважаючи, що «диверсифікація – це надання чому-небудь різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру» [11, с. 58]. Доцільно

наголосити, що особливість синергетичних систем, по-перше, визначається їх якісним і кількісним розмаїттям. У найбільш загальному випадку складність систем полягає у нелінійній залежності від кількості елементів і зв'язків у системі, а також визначається розмаїттям природи підсистем і елементів, з яких вона складається. Чим більше це розмаїття, тим вищий потенціал синергетичності системи [16].

Неоднорідність та суперечливість в системі, що може наростати в умовах конгломератної диверсифікації, водночас виступає джерелом накопичення її енергетичного потенціалу. Системність зберігає сенс лише тоді, коли ціле і система, структурні ланки системи і, нарешті, система і зовнішнє середовище диференціюються між собою, коли має місце гетерогенна інтегрованість системи, коли реалізується принцип гібридного збагачення, на основі якого нарощуються системна якість та енергетичний потенціал. Натомість система, яка досягає відносної однорідності та структурної тотожності своїх компонентів, стає нежиттєздатною (це стосується і діяльності вузькоспеціалізованих підприємств в умовах глобалізованого економічного середовища).

На нашу думку, стратегія диверсифікації асоціюється з так званім біфуркаційним переходом, під яким розуміють об'єктивізацію одного з варіантів розвитку, перехід системи в стан, радикально відмінний від початкового. Це своєрідний фазовий перехід – від стану з одним гомеостазом до стану з іншим гомеостазом (іншими гомеостазами – у випадку біфуркаційних трансформацій). Саме у фазі біфуркації система прагне подолати консервативну однорідність, допускаючи інноваційні сигнали у вигляді флуктуацій [6]. Як стверджує А. С. Гальчинський [17, с. 64-65], час біфуркації є часом повернення системи до стану конструктивної неоднорідності й формування на цій основі нового енергетичного потенціалу саморозвитку. Хаос, який настає у системі (зокрема, невизначеність зв'язків між диверсифікованими підрозділами), виконує і конструктивну функцію, закладаючи механізм узгодження темпів еволюції простих структур. Отже,

«диверсифікаційний хаос» виступає як засіб гармонізації темпів розвитку різних фрагментів складної структури.

Ступінь невизначеності майбутнього стану системи, рівень її нерівноважності, нестабільності позначають у синергетиці терміном «ентропія». Так, в результаті реалізації диверсифікаційних стратегій на підприємстві може спостерігатися теплова ентропія (збільшення рівня витратності, ризик некупності залучених інвестицій), структурна ентропія (деформація функцій управління), інформаційна ентропія (порушення зв'язків між окремими підрозділами).

Кожна економічна система, намагаючись зберегти свою структурну стабільність, стійкість, протидіє ентропії через інформаційну активність, яку можна визначити як процес організації і контролю матеріальних та енергетичних потоків. Введення в дію процесів упорядкування, гармонізації зв'язків між елементами диверсифікованої системи, які зумовлюють зменшення сумарної ентропії, доцільно співвіднести з поняттям «негентропія» (негативна ентропія). Звідси висновок: чим більшою є взаємопов'язаність структурних елементів (наприклад, організація трудового процесу в різних підрозділах та на окремих робочих місцях на засадах поділу та кооперування праці), тим меншою стає ентропія. Для того щоб негентропійні тенденції переважали над зростанням ентропії, необхідне підвищення інформаційного потенціалу системи. Внаслідок цього відбувається перехід систем на вищі рівні самоорганізації.

Самоорганізація – це колективна погоджена поведінка, в результаті якої на основі виділення параметрів порядку формується стійка структура, тобто здійснюється підпорядкування елементів системи загальній меті розвитку чи вироблення адаптаційного механізму, адекватного сформованим умовам існування. Самоорганізація припускає наявність зв'язків між елементами системи, які можуть не тільки перебудовуватися, але й виникати заново, вишукуючи шляхи найбільш адекватного пристосування до вимог зовнішнього середовища. Завдяки самоорганізації виділяється відносно невелика кількість

змінних, або характеристик середовища, які визначають усю його динаміку (так звані параметри порядку). За таких умов усі складові системи підлаштовуються під ці параметри порядку та дотримуються такого режиму існування і розвитку, який можна назвати когерентністю.

З огляду на розглянуті вище положення синергетичної методології, можна окреслити логіку обґрунтування типу диверсифікаційної стратегії підприємства за критерієм наявності синергічного ефекту (рис. 3).

На нашу думку, твердження про те, що синергічний ефект виникає лише внаслідок реалізації спорідненої диверсифікації, є не зовсім точним. Так, збільшення завантаження основних потужностей і ринку збуту, інвестування вільних грошових коштів у нові сфери господарювання, зниження залежності від циклічності попиту за рахунок диверсифікації у суміжні сфери – все це приклади комплементарного ефекту, властивого стратегії синергічної диверсифікації. Однак комплементарні переваги можуть зникнути, якщо потужності повністю вичерпані або конкурент отримав додаткові матеріальні ресурси. Водночас, синергічний ефект носить скоріше мультиплікативний, ніж кумулятивний характер. До ресурсів, потенційно здатних до створення синергічного ефекту, відносять активи, які базуються на інформації. По-перше, вони можуть використовуватись одночасно, по-друге, не «зношуються» при використанні і, по-третє, комбінування таких активів між собою або з фізичними активами дозволяє отримати принципово новий продукт. Прикладом такого синергізму є використання відомої торговельної марки для виведення на ринок нових товарів, використання сприятливого іміджу підприємства для залучення клієнтів до нової продукції або використання наукових, виробничих та управлінських напрацювань у різних напрямках діяльності компанії [18].

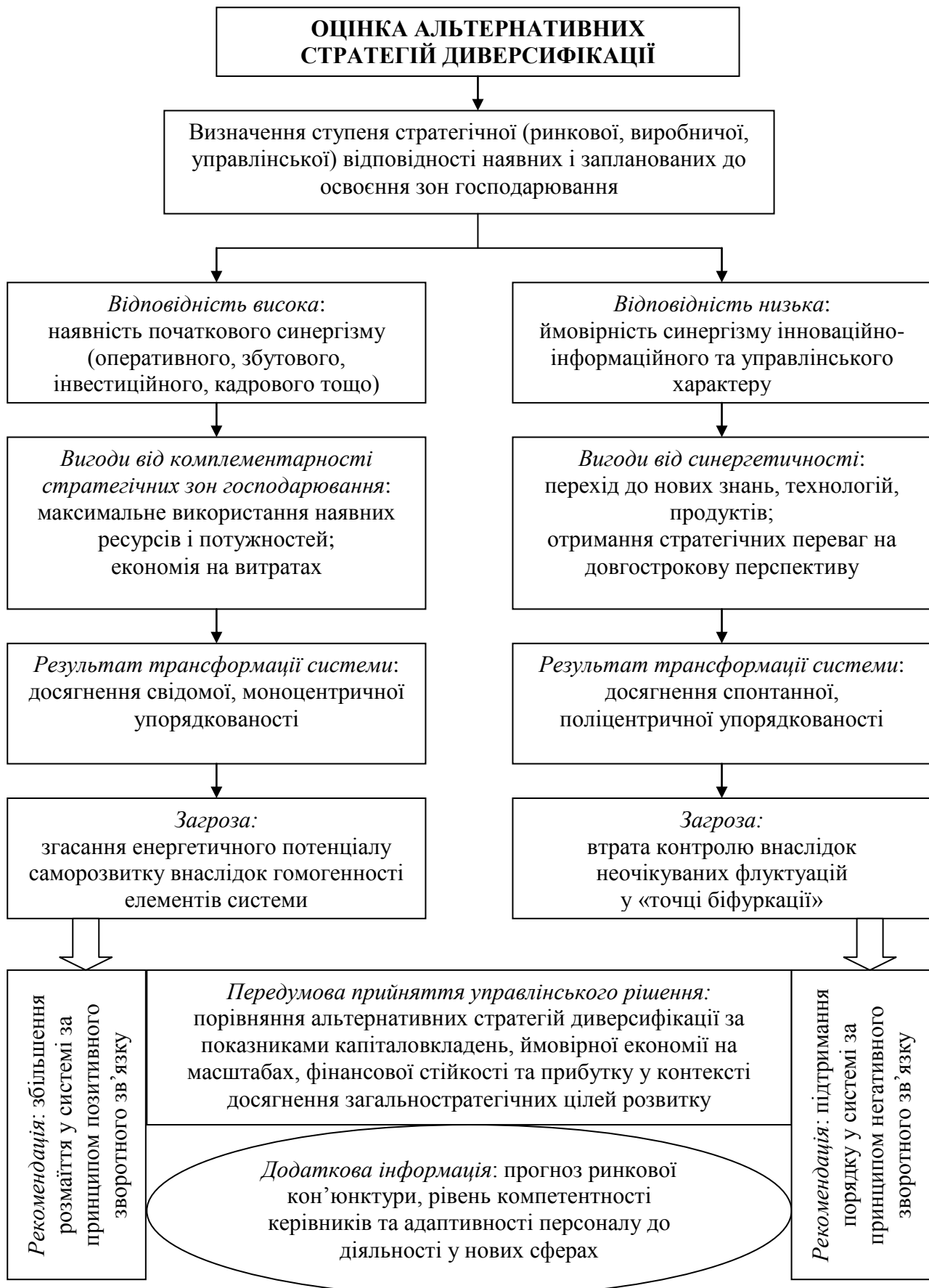


Рис. 3. Логіка обґрунтування типу диверсифікаційної стратегії за ознакою синергізму

Загалом, синергічний ефект виступає як кількісно оцінена енергія внутрішньої самоорганізації елементів системи та самоорганізації певної системи з іншими системами. Самоорганізація виступає в методиці оцінювання синергічного ефекту як нова структура, форма, умова взаємодії. Водночас принципами синергетики, а отже, і появи синергічного ефекту є його непередбачуваність, нелінійність, довготривалість очікувань результату тощо.

Як показує досвід, синергізм диверсифікації стає можливим за умови гармонійного поєднання трьох типів взаємозв'язків [19]: 1) матеріальні взаємозв'язки ведуть до виникнення конкурентних переваг у тих випадках, коли спільна діяльність знижує витрати (наприклад, бізнес-одиниці, які мають спільний торговий персонал, можуть досягти зниження торгових витрат); 2) нематеріальні взаємозв'язки передбачають передачу управлінського ноу-хау з одного ланцюжка цінностей до іншого і формують конкурентну перевагу за рахунок передачі спільних навиків, ноу-хау, або компенсують витрати трансферів знань); 3) конкурентні взаємозв'язки реалізуються завдяки суперникам, які безпосередньо або потенційно конкурують з корпораціями у більш ніж одній країні (конкуренція пов'язує різні галузі, оскільки дії компанії стосовно конкурентів на одному з ринків можуть впливати на ситуацію на інших ринках).

За нашим переконанням, ключову роль у нейтралізації загроз негативного синергізму диверсифікації може відіграти виважений управлінський вплив на ситуацію (рис. 4), що обумовлюється такими факторами, як структура ключових компетенцій персоналу, рівень інноваційних, конкурентних та енергетико-інформаційних характеристик інтелектуального потенціалу. Існує поняття синергізму менеджменту, в якому виділяють два підвиди: системний синергізм та синергізм від перенесення компетенцій [20, с. 69]. Перший досягається за умови централізації окремих бізнес-процесів, а також шляхом інтеграції підприємств «за ланцюжком створення цінності». Другий вид синергізму досягається шляхом використання певної унікальної компетенції і може забезпечити конкурентоспроможність компанії за рахунок генерування

управлінських ноу-хау, впровадження системи підвищення ефективності управління.



Рис. 4. Базові положення синергічного управління диверсифікованими бізнес-системами

Висновки. Стратегії диверсифікації підприємств, що реалізуються в умовах високої невизначеності глобалізованого бізнес-середовища, володіють потужним синергічним потенціалом. Разом з тим, потенційний синергізм не обов'язково буде втілений у реальний економічний ефект і, більше того, завжди існує ризик виникнення негативного синергізму. Проаналізовані в ході дослідження базові положення синергетики дозволили дійти висновку, що синергізм – це не тільки спільна дія кількох факторів, що приводить до якісно нового результату, але й когерентна взаємодія між елементами системи, за якої вони виявляють ознаки колективної поведінки. Прийняття рішення про диверсифікацію являє собою своєрідну точку біфуркації, в якій на систему впливає чимало флуктуацій і тимчасово руйнуються напрацьовані роками взаємозв'язки. Незважаючи на це, привнесений до диверсифікованої системи хаос виконує також конструктивну функцію, відкриваючи доступ до нових ідей, технологій, продуктів. У кожному випадку диверсифікація забезпечує

системі належний рівень розмаїття, що створює належний енергетичний потенціал саморозвитку.

Визначальним фактором енергетичного напрямку самоорганізації є діяльність щодо залучення до системи із зовнішнього середовища вільної енергії (іншими словами, необхідних для диверсифікації інвестицій). Другий, інформаційний, напрямок самоорганізації системи може концентруватися у понятті самовпорядкування, що означає спроможність удосконалення економічних взаємозв'язків в рамках диверсифікованої бізнес-системи в умовах «м'якого» управління. Відмінна ознака такої системи – це емерджентність, яка дозволяє корпорації отримати конкурентні переваги, недоступні для жодного з окремих підрозділів у разі їх автономного функціонування. Гармонійне поєднання різних сфер господарювання запобігає процесу зростання ентропії, що є неминучим під час будь-яких трансформацій економічної системи.

Результати проведеного дослідження можуть бути взяті за основу для подальшої розробки практичних рекомендацій у сфері управління диверсифікованими підприємствами.

Література:

1. Головніна О. Г. Методологія синергетичності соціально-економічної системи / О. Г. Головніна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Фінанси і кредит. – 2008. – № 1. – С. 232-240.

2. Костюк Т. О. Диверсифікація як джерело синергічного ефекту [Електронний ресурс] / Т. О. Костюк // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 3. – С. 25-28. – Режим доступу : http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Formuvannya-rynkovyh-vidnosyn-v-Ukraini/FRVUkr-2008-3/FRVUkr-2008-3_25-28.pdf.

3. Ansoff I. H. Synergies and Capabilities Profile / I. H. Ansoff. – New-York : Penguin Books, 1965. – 626 p.

4. Hamel G. Strategic intent / G. Hamel, H. P. Prahalad // Harvard Business Review. – 1989. – Vol. 67. – № 3 (May-June). – P. 215-232.

5. Леман Р. Диверсифікація на базі профіля фірми / Р. Леман // Проблеми теорії і практики управління. – 1994. – № 1. – С. 89-95.

6. Шишова О. Б. Квантова логіка теорії диверсифікації як відображення синергетики в складних економічних системах [Електронний ресурс] / О. Б. Шишова, І. І. Давидова // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2012. – Вип. 169. Ч. 1. – С. 234-239. – Режим доступу : <http://elibrary.nubip.edu.ua/13721/1/12sob.pdf>.

7. Момот В. Є. Системні теорії диверсифікації у контексті невизначеності [Електронний ресурс] / В. Є. Момот // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 137-142. – Режим доступу : http://nvunfu.esy.es/Archive/2010/20_14/137_Mom.pdf.

8. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2008. – № 10 (128). – С. 17-21. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/sharko.pdf.

9. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф; науч. ред. В. А. Приписнов; пер. с англ. О. Д. Горин; ред. Е. В. Виноградова. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

10. Паскье М. Диверсифікація и ефективність / М. Паскье // Проблеми теорії і практики управління. – 1994. – № 3. – С. 79-82.

11. Кулівець О. В. Диверсифікаційне поле розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Кулівець // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 2. – С. 56–62. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/1353>.

12. Rumelt R. P. Strategy, Structure and Economic Performance / R. P. Rumelt. – Boston : Harvard Business School Press, 1974. – 462 p.
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Porter M. E. Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New-York : Free Press, 1980. – 628 p.
15. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови, види та форми [Електронний ресурс] / А. А. Бокань // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С. 21-24. – Режим доступу : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45484/05-Bokan.pdf?sequence=1>.
16. Ісаєва Т. М. Математичне моделювання економічних систем : синергетичний підхід / Т. М. Ісаєва // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2009. – № 4 (8). – С. 27-34.
17. Гальчинський А. С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічний аспект : наукове видання / А. С. Гальчинський. – К. : Либідь, 2006. – 312 с.
18. Лапшин П. П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П. П. Лапшин, А. Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 21-28.
19. Ляхов А. В. Понятия и виды синергизма [Електронний ресурс] / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 25-30. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2009_4_7.
20. Мельник Л. Г. Синергетична основа маркетингових інновацій [Електронний ресурс] / Л. Г. Мельник, І. Б. Дегтярьова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 67-77. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/3288/1/C3DD08D2d01.pdf>.