

Strategy for enterprises in the Global Economic Crisis

Romualdas Ginevicius*

Стратегия предприятия в условиях экономического кризиса

Ромуалдас Гинявичюс*

Abstract. One of the important ways of survival in business during Global Economic Crisis is to diversify activities. Its impact on the business results differently, depending on the market situation. Researches show that in declining market the role of diversification increases, on the growing market – reduces and in stable market – it makes sense to a certain extent.

Keywords: diversification activities, measurement diversification, business results of the enterprises.

Аннотация. Одним из важных путей выживания предприятия в условиях экономического кризиса является диверсификация их деятельности. Ее воздействие на коммерческие результаты неодинаково и зависит от ситуации на рынке. Исследования показывают, что в уменьшающихся рынках роль диверсификации возрастает, в возрастающих рынках – сокращается и в стабильных – имеет смысл в определенных пределах.

Ключевые слова – диверсификация деятельности предприятий, измерение диверсификации, результаты коммерческой деятельности предприятий.

I. Введение

Одним из пагубных последствий экономического кризиса в Литве, как и в других странах, является банкрот предприятий. Основной причиной такого исхода – отсутствие стратегии развития. Не были созданы условия для своевременного принятия соответствующих решений. Классик менеджмента Х. И. Ансофф (H. J. Ansoff) выявил четыре основных стратегии развития предприятия: проникновение (пенетрация), развитие рынка, развитие продукта и диверсификация (расширение профиля предприятия) (Ansoff 1957, 1965, 1979, 1984, 1990). Анализ хозяйственно–коммерческой деятельности обанкротившихся, а также успешно действующих и в условиях экономического кризиса предприятий показал, что первые три стратегии не такие эффективные, так как на рынке сегодня остались в основном те предприятия, которые имели более широкий профиль производственной программы, т.е. диверсифицированные предприятия.

* Ромуалдас Гинявичюс, Кафедра экономики и менеджмента предприятий Вильнюсского технического университета им. Гедиминаса, Саулетякио ал. 11, Вильнюс, Литва, e-mail: romualdas.ginevicius@vgtu.lt

В этой связи возникает ряд вопросов, имеющих так практическое, так и научное значение. Во первых интерес представляет характер воздействия диверсификации на результаты коммерческо–хозяйственной деятельности предприятий в зависимости от ситуации на рынке.

II. Влияние диверсификации предприятий на результаты их деятельности

Анализ литературных источников показывает, что диверсификация, по сравнению с другими, является самой рискованной стратегией развития предприятия, так как в этом случае необходимо производить новые продукты и реализовывать их на новых рынках.

Всё это связано с новыми технологиями, работниками новых специальностей, новыми способами реализации продукции и т.п.

Исследование диверсификации, как феномена, связано с решением многих вопросов: как измерить ее уровень, как определить рациональные ее границы, как она воздействует на результаты коммерческой деятельности и т.п. Имеется много предложений, как измерить уровень диверсификации, однако практически не исследуется её воздействие на результат коммерческой деятельности в зависимости от ситуации рынка, который может быть стабильным, сокращаться или расти.

В настоящее время для измерения диверсификации чаще всего применяется индекс D_B Бери (Berry) (Berry 1971):

$$D_B = 1 - \sum_{i=1}^n q_i^2, \quad (1)$$

где q_i – удельный вес i -го источника доходов ($I = 1, \bar{n}$).

Был предложен другой более точный способ измерения уровня диверсификации при помощи индекса D_G (Ginevicius 2009):

$$D_G = 1 - \frac{1}{\sum_{i=1}^n \frac{1 - q_{max}}{1 - q_i}}, \quad (2)$$

где q_{max} – удельный вес самого большого источника доходов.

На основе (2) формулы были рассчитан уровень диверсификации 14 исследуемых предприятий (1 табл.).

1 табл. Степень диверсификации D_G и уровень прибыльности P исследуемых предприятий

Номер предприятия	2004 г.		2005 г.		2006 г.	
	D_G	$P, \%$	D_G	$P, \%$	D_G	$P, \%$
1.	0,286	3,9	0,288	4,5	0,578	5,4
2.	0,670	2,9	0,677	5,5	0,660	5,7
3.	0	0,2	0	5,0	0	5,5
4.	0	0,13	0	4,12	0	3,4
5.	0,003	2,10	0,026	4,1	0,028	4,7
6.	0,150	1,11	0,2	4,56	0,280	5,02
7.	0,175	3,0	0,146	2,5	0,141	2,0
8.	0,308	1,9	0,308	3,2	0,284	5,8
9.	0,517	3,51	0,508	3,55	0,489	4,01
10.	0,121	0,14	0,129	1,09	0,156	1,08
11.	0,405	0,37	0,451	0,65	0,5	1,26
12.	0,116	0,51	0,172	0,54	0,183	6,758
13.	0,200	3,17	0,251	4,86	0,233	5,9
14.	0,481	13,0	0,531	10,0	0,474	11,0

На основе 1 табл. был произведен корреляционный анализ воздействия диверсификации предприятий на прибыльность их деятельности. Получены следующие результаты (2 табл.).

2 табл. Зависимость прибыльности исследуемых предприятия от степени их диверсификации

Год	Уравнение
2004	$P = 0,140 + 10,452D_G - 9,888D_G^2$
2005	$P = 4,261 + 12,412D_G + 20,355D_G^2$
2006	$P = 4,411 + 1,942D_G + 3,884D_G^2$

Из 2 табл. видно, что указанная связь анализировалась на основе уравнения параболы. Это позволяет определить не только характер зависимости, но и рациональные, экономически целесообразные границы расширения профиля деятельности.

Характер полученных парабол различен. В одном случае, при повышении уровня диверсификации, прибыльность деятельности предприятий растет, в другом – уменьшается. Причиной этого является ситуация на рынке – в исследуемых периодах времени он был либо стабилен, либо рос, либо сокращался. В сумме воздействие диверсификации предприятий, но прибыльность их деятельности дает такой обобщенный вид (1 рис.).



Рис. 1. Воздействие степени диверсификации предприятия на прибыльность и деятельность в зависимости от характера рынка

Из 1 рис. видно, что на сокращающемся рынке значение диверсификации растет, так как расширение профиля деятельности становится способом стабилизации ухудшающейся финансовой ситуации предприятия. На возрастающем рынке, наоборот, расширять профиль предприятия нет смысла, так как для достижения хороших коммерческих результатов достаточно увеличивать объемы основной деятельности. На стабильном рынке диверсификация имеет смысл в определенных пределах – если ее уровень недостаточен, предприятие становится чутким колебаниям рынка, если уровень слишком высок, предприятие становится трудноуправляемым. В обоих случаях прибыльность деятельности падает.

III. Выводы

На основе проведенных исследований выявлено, что от степени диверсификации предприятий зависят результаты коммерческой их деятельности. Также выявлено, что значение диверсификации увеличивается в

сокращающихся рынках, уменьшается в возрастающих рынках и имеет смысл, но в определенных пределах, в стабильных рынках. Таким образом в условиях экономического кризиса, когда рынки сокращаются, целесообразно расширять профиль предприятий.

Литература

- [1] Ansoff, H. J. 1957. Strategien for Diversification, *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 35(5): 111–125.
- [2] Ansoff, H. J. 1965. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Book Comp., New York.
- [3] Ansoff, H. J. 1979. *Strategic Management*. Wiley, New York.
- [4] Ansoff, H. J. 1984. *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall.
- [5] Ansoff, H. J., McDonnel, E. J. 1990. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, New York.
- [6] Berry, Ch. 1971. Corporate Growth and Industrial Diversification, *Journal of Law and Economics* 14: 371–383.
- [7] Ginevičius, R. 2009. Quantitative Evaluation of unrelated Diversification of Enterprise Activities, *Journal of Civil Engineering and Management* 15(1): 105–111.