

Економіка та управління підприємствами

УДК 338.3

Матвієнко Роман Олександрович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національний авіаційний університет*

Матвиенко Роман Александрович

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и бизнес-технологий
Национальный авиационный университет*

Matviienko Roman

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Economics and Business Technologies
National Aviation University*

ТИПИ НЕЗАЛЕЖНИХ ДИВЕРСИФІКАЦІЙ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ГРУПАХ

ТИПЫ НЕЗАВИСИМЫХ ДИВЕРСИФИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-ГРУППАХ

TYPES OF UNRELATED DIVERSIFICATION IN MODERN BUSINESS-GROUPS

Анотація. У статті показано види стратегічних ресурсів і методи пошуку ресурсів, а також типи незалежних диверсифікацій. У проведенні диверсифікацій спостерігаються сильні серійні і між секційні відмінності. Визначення продуктивності також динамічно змінюється в різних бізнес-об'єднаннях. Існуючі дослідження присвячені тому, як корпоративна диверсифікація створює цінність і використовує міри стосунків як

посередницькі змінні. Показано класифікації диверсифікацій, їхня ефективність, подано рекомендації з проведення диверсифікації.

Що робить деякі види незв'язаної диверсифікації успішними, а інші-катастрофічними? Лише в небагатьох дослідженнях основна увага приділяється тому, як здійснювати незв'язану диверсифікацію з метою підвищення фінансових показників і соціального впливу фірм. Розроблено дві концепції для класифікації незв'язаних методів диверсифікації, а саме: спосіб накопичення і стиль зростання вартості. Концепція стилю накопичення розроблена з використанням ресурсного підходу фірми (накопичення проти придбання стратегічних факторів). Стиль зростання вартості розроблений на основі відмінності між вартістю і зростанням фірм і концепції життєвих циклів галузі.

Запропоновано два поняття для опису практики незв'язаної диверсифікації: стиль накопичення і стиль зростання вартості.

В статті містяться пропозиції про те, як здійснювати незв'язану диверсифікацію. Проаналізовано 4 типи диверсифікаційних практик, які породжують різні соціальні наслідки. Взаємозв'язок між практикою диверсифікації і продуктивністю продемонстрував різні моделі, які варіюються в залежності від бізнес-об'єднання і часу. Фірми враховують не тільки свої фінансові дані, але і свій соціальний вплив на міжгалузеву додану вартість і створення робочих місць при визначенні своєї загальної ефективності. Крім того, висвітлено відмінності в ефективності стратегій диверсифікації і у визначенні ефективності діяльності в різних організаціях і в часі.

Результати дослідження породжують ряд важливих управлінських наслідків. По-перше, всі види незв'язаної диверсифікації не є однаковими. Тому кожний тип незв'язаної диверсифікації повинен розглядатися по-різному. По-друге, типи ресурсів та способи отримання основних стратегічних ресурсів і компетенцій можуть призводити до

неоднорідності результатів діяльності. Існує як мінімум два способи отримання стратегічних ресурсів: придбання на ринках стратегічних факторів і накопичення з плином часу. Доведено, що спосіб отримання стратегічних ресурсів так само важливий, як і ресурси, які фірма використовує для пояснення гетерогенної діяльності фірми.

Ключові слова: накопичення, диверсифікація, зростання, підхід з урахуванням природних ресурсів, цінність.

Аннотация. В статье показаны виды стратегических ресурсов и методы поиска ресурсов, а также типы независимых диверсификаций. В проведении диверсификаций наблюдаются сильные серийные и межсекционные различия. Определение производительности также динамически изменяется в различных бизнес-группах. Существующие исследования посвящены тому, как корпоративная диверсификация создает ценность и использует меры отношений как посреднические переменные. Показаны классификации диверсификаций, их эффективность, даны рекомендации по проведению диверсификации.

Что делает некоторые виды несвязанной диверсификации успешными, а другие - катастрофическими? Лишь в немногих исследованиях основное внимание уделяется тому, как осуществлять несвязанную диверсификацию с целью повышения финансовых показателей и социального влияния фирм. Разработаны две концепции для классификации несвязанных методов диверсификации, а именно: способ накопления и стиль роста стоимости. Концепция стиля накопления разработана с использованием ресурсного подхода фирмы (накопление против приобретения стратегических факторов). Стиль роста стоимости разработан на основе различия между стоимостью и ростом фирм и концепции жизненных циклов отрасли.

Предложено два понятия для описания практики несвязанной

диверсификации: стиль накопления и стиль роста стоимости.

В статье содержатся предложения о том, как осуществлять несвязанную диверсификацию. Проанализированы 4 типа диверсификационных практик, которые порождают различные социальные последствия. Взаимосвязь между практикой диверсификации и производительностью продемонстрировала различные модели, которые варьируются в зависимости от бизнес-объединения и времени. Бизнес-группы учитывают не только свои финансовые данные, но и свое социальное влияние на межотраслевую добавленную стоимость и создание рабочих мест при определении своей общей эффективности. Кроме того, выявлены различия в эффективности стратегий диверсификации и в определении эффективности деятельности в различных организациях и во времени.

Результаты исследования порождают ряд важных управленческих последствий. Во-первых, все виды несвязанной диверсификации не являются одинаковыми. Поэтому каждый тип несвязанной диверсификации должен рассматриваться по-разному. Во-вторых, типы ресурсов и способы получения основных стратегических ресурсов и компетенций могут приводить к неоднородности результатов деятельности. Существует как минимум два способа получения стратегических ресурсов: приобретение на рынках стратегических факторов и накопления с течением времени. Доказано, что способ получения стратегических ресурсов так же важен, как и ресурсы, которые фирма использует для объяснения гетерогенной деятельности фирмы.

Ключевые слова: *накопления, диверсификация, рост, подход с учетом природных ресурсов, ценность.*

Summary. *Not only the types of strategic resources, but also the methods*

of sourcing resources are found to result in heterogeneous firm performances. Not all unrelated diversifications are same either. There are strong serial and cross-sectional dynamics about the execution of various practices of unrelated diversification. The definition of performance also dynamically changes across different business groups. The existing literature focuses on how corporate diversification creates value, using measures of relatedness as moderating variables. We contribute to the research by classifying diversification practices, investigating their performance and recommending how to undertake unrelated diversification.

What makes some unrelated diversification successful and others disastrous? Only a few studies focus on how to implement unrelated diversification to improve financial performance and the social impact of firms. Two concepts have been developed for the classification of unrelated diversification methods, namely, the method of accumulation and the style of value growth. The concept of the style of accumulation is developed using the resource approach of the company (accumulation against the acquisition of strategic factors). The value growth style is designed based on the difference between the value and growth of firms and the concept of industry life cycles.

Two concepts are proposed to describe the practice of unrelated diversification: the style of accumulation and the style of value growth.

The article contains proposals on how to implement unrelated diversification. 4 types of diversification practices that generate various social consequences are analyzed. The relationship between diversification practices and productivity has been demonstrated by different models, which vary according to business combination and time. Firms consider not only their financial data, but also their social impact on cross-sectoral value added and job creation in determining their overall efficiency. In addition, differences were found in the effectiveness of diversification strategies and in determining the effectiveness of activities in different organizations and over time.

The results of the study give rise to a number of important management consequences. First, all types of unrelated diversification are not the same. Therefore, each type of unrelated diversification should be treated differently. Second, the types of resources and the ways in which core strategic resources and competencies are obtained can lead to heterogeneity in performance. There are at least two ways to obtain strategic resources: acquisition of strategic factors in the markets and accumulation over time. It is proved that the method of obtaining strategic resources is as important as the resources that the firm uses to explain the heterogeneous activities of the firm.

Key words: *accumulation; diversification; growth; resource-based view; value.*

Постановка проблеми. Що робить деякі види незв'язаної диверсифікації успішними, а інші - катастрофічними? Лише в небагатьох дослідженнях основна увага приділяється тому, як здійснювати незв'язану диверсифікацію або створення бізнес-об'єднання з метою підвищення фінансових показників і соціального впливу організацій. В даній статті буде проведений аналіз двох концепцій для класифікації незв'язаних методів диверсифікації, а саме: стиль накопичення і стиль зростання вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та науково-методичні основи диверсифікації діяльності розглянуті в працях зарубіжних вчених Аронова О.М. [1], Друкера П. [2], Мінцберга Г. [3], Портера М. [4], Стрикленда А. Дж. и Томпсона А. [5], Фатхутдінова Р.А. [6]. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А. [7], Бутенко Н.В. [8], Ілляшенка С.М. [9], Куденко Н.В. [10], Моїсєєва В.Г. [11], Радєвої М. М. [12], Тяна Р.Б. [13] та інших.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка практичних

засад формування та управління стратегіями диверсифікації діяльності бізнес-об'єднань у ринкових умовах господарювання. Для досягнення поставленої мети роботи були сформульовані такі основні задачі:

- провести критичний аналіз та узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності і змісту диверсифікації;
- дослідити проблеми управління диверсифікацією в системі стратегічного управління підприємством;
- розробити практичні рекомендації для застосування незв'язаних методів диверсифікації.

Виклад основного матеріалу. Пропонується два поняття для опису практики незв'язаної диверсифікації: стиль накопичення і стиль зростання вартості.

Стиль накопичення. Стиль накопичення посилюється з диверсифікацією через інвестиції в нові родовища або через нарощування ресурсів і можливостей. Тому стиль накопичення послаблюється, якщо фірми диверсифікуються шляхом придбання або об'єднання з існуючими фірмами або факторами. З поняттям стилю накопичення пов'язані три напрями.

По-перше, досліджується основний аргумент ресурсно-орієнтованого судження фірми щодо того, як розвиваються ресурси фірми. Ця точка зору стверджує, що фірми досягають стійких конкурентних переваг, заснованих на їх зв'язках цінних ресурсів. Фірми диверсифікуються, щоб розширити і експлуатувати свої традиційні ресурси [14-16]. Є дві відомі теорії про походження ресурсів. Одна теорія стверджує, що ресурси як товар існують на ринках стратегічних факторів з недосконалою конкуренцією, на яких фірми з неоднорідними очікуваннями щодо вартості ресурсів торгують факторами один з одним [17]. Інша теорія стверджує, що фірми накопичують ресурси, вибираючи шляхи змінних потоків з плином часу [18]. В цілому, теорія, висунута

Barney, підкреслює придбання ресурсів, яке описує стиль низького накопичення в нашій структурі. Навпаки, теорія Dierickx і Cool [18] описує високий стиль накопичення. Таким чином, концептуалізація стилю ступеня накопичення включає в себе обидві ці теоретичні перспективи.

По-друге, існує напрям, який розрізняє інвестиції в нові родовища, злиття і поглинання і спільні підприємства [19-21]. Цей напрям також тісно пов'язаний з ресурсним підходом фірми. Недосконалі ринки злиттів і поглинань нагадують ринки стратегічних факторів, які пропонують можливості «торгувати іншими ринковими ресурсами і купувати або продавати ресурси у зв'язках», а також поєднувати технологічні можливості і ринкові контакти [16]. Інвестиції в нові родовища можна розглядати як розширення набору ресурсів, які фірма накопичує до свого виходу на ринок. Відповідні дослідження з інвестицій в нові родовища досліджують проведення органічного зростання або внутрішнього розвитку. Хоча органічне зростання включає в себе низький рівень організаційних суперечностей, цей тип росту може зайняти багато часу в порівнянні з придбанням [22].

Стиль зростання цінності. Стиль зростання вартості визначається як ступінь, в якій фірми диверсифікуються в секторі зростання, а не в секторі вартості. Бізнес-групи, які більше диверсифікуються в секторах зростання, отримують високі оцінки стилю зростання вартості; в той час як бізнес-групи, які більше диверсифікуються в секторах вартості, отримують нижчі оцінки стилю зростання вартості.

По-перше, багато показників, які вимірюють вартість варіантів зростання фірм, що можуть бути використані для класифікації фірм як вартісних, так і зростаючих фірм, включаючи q Тобіна і мультиплікатори прибутку [23]. Коефіцієнт вартості визначається як різниця очікуваної прибутковості між портфелями фірм, що займаються оцінкою вартості, і портфелями фірм, що займаються зростанням. Фірми з ціннісними

варіантами зростання називаються фірмами зростання, тоді як фірми з цінністю мають контрастні характеристики. Зростаючі фірми широко представлені в секторах, які мають широкі інвестиційні можливості. Вартість опціону на зростання залежить від кількості та якості інвестиційних можливостей, якими володіє фірма [24; 16; 25], для отримання доказів про наслідки варіантів росту і факторів вартості.

По-друге, модель життєвого циклу продукту поширюється на галузі для розгляду змін на промислових етапах [26] для спільного обговорення моделі життєвого циклу продукту. Цей напрям також тісно пов'язаний з факторами вартості і зростання. Галузі на їх ранніх стадіях, ймовірно, будуть розташовані в секторі зростання [26].

Оцінка стилю зростання вартості фірми відносно проста. Щоб визначити, чи знаходиться фірма на стадії впровадження або зростання, ми просто підраховуємо кількість існуючих підприємств і домінуючих гравців в секторі. Крім того, існує загальний консенсус щодо того, чи перебуває галузь в секторі вартості або в секторі зростання.

Оцінка стилю накопичення більш проблематична. Злиття і поглинання є остаточними індикаторами низького стилю накопичення. Однак не всі інвестиції в нові родовища свідчать про високий стилі накопичення, оскільки бізнес-об'єднання може легко купувати основні ресурси, такі як ліцензії або людський капітал на ринках стратегічних чинників замість того, щоб створювати ці ресурси всередині країни.

По-третє, дохід, отриманий від диверсифікації у всіх випадках диверсифікації, дорівнює коефіцієнту доходу стилю. Наприклад, стиль накопичення бізнес-об'єднань дорівнює відношенню виручки від диверсифікації, що проводиться через накопичення, до прибутку від усіх випадків диверсифікації в бізнес-об'єднання. Аналогічним чином, стиль зростання вартості бізнес-об'єднання дорівнює доходу від його диверсифікації сектора зростання, поділеному на дохід від усіх випадків

його диверсифікації.

Щоб спростити обговорення, виділимо 4 підмножини бізнес-об'єднань з комбінаціями високих і низьких рівнів накопичення і стилів зростання вартості: дослідники, загарбники, венчурні організації і асимілятори. Дослідники - це бізнес-об'єднання з високим накопиченням і високими стилями зростання. Венчурні організації знаходяться в низьких стилях накопичення і високої вартості зростання; і асимілятори знаходяться в низьких стилях накопичення і низької вартості зростання.

Підвищення фінансових показників є важливою метою будь-якої стратегії диверсифікації. Таким чином, дослідження збільшення фінансових показників, що відповідають 4 незв'язаним методам диверсифікації (дослідник, загарбник, венчурна організація і асимілятор), створює упередженість вибірки. Змінні інструментів, моделювання Хекмана або зіставлення балів схильності можуть ініціювати зміщення вибірки.

Найбільш важливими позитивними зовнішніми ефектами, які фірма може створити в суспільстві й економіці, є створення великої кількості нових робочих місць і створення більшої вартості через ланцюжок створення вартості. Міжгалузева додана вартість може бути поступово виміряна за допомогою таблиці Леонтьєва. Таблиця Леонтьєва є популярним інструментом серед економістів для проведення міжгалузевого аналізу. Показники створення робочих місць і міжгалузевої ефективності практично не залежать від ендегенності, оскільки вони навряд чи будуть основною метою або метою корпоративних стратегій диверсифікації.

Створення робочих місць і міжгалузеві показники ефективності легко оцінити. Для аналізу ступеня створення робочих місць, визначається, скільки робочих місць фірма створила на грошову суму, яку витратила розглянута фірма. Ця нормалізована міра управляє розмірними ефектами.

Для вимірювання ступеня міжгалузевої доданої вартості використовується таблиця Леонтьєва, традиційна міра створення міжгалузевої вартості.

У таблиці 1 представлені результати аналізу.

Таблиця 1

Внесок різних стратегій диверсифікації в створення робочих місць і міжгалузеву додану вартість

Метод оцінки	Створення робочих місць	Міжгалузева додана вартість
Середньозважена величина	дослідник > венчурна організація > асимілятор > загарбник	дослідник > асимілятор > загарбник > венчурна організація
Середньоарифметична величина	дослідник > венчурна організація > загарбник > асимілятор	дослідник > асимілятор > загарбник = венчурна організація

У цілому, дослідники збільшують як створення робочих місць, так і міжгалузеву додану вартість більше, ніж інші види диверсифікації бізнес-об'єднань (Таблиця 1). Це можна розглядати як цінну диверсифікацію для соціального забезпечення. Венчурні організації вміють стимулювати створення робочих місць, але не створювати додану міжгалузеву вартість. Ефективність асиміляторів по відношенню до загарбників неоднозначна і підлягає класифікації і ваговим схемам. Більш детальний аналіз показує, що загарбники мають порівняльну перевагу у створенні робочих місць і слабе місце в міжгалузевій доданій вартості порівняно з асиміляторами. Ці результати надійні і підтримують схему класифікації бізнес-об'єднань.

Продуктивність, яку бізнес-об'єднання намагаються максимізувати, може включати соціальний вплив. Відносна вага, яку фірма надає фінансовим і соціальним показникам, може залежати від бізнес-групи, до якої вона належить. Крім того, бізнес-об'єднання може оптимізувати свою стратегію диверсифікації за рахунок конкретної комбінації стратегій накопичення і зростання вартості.

Оцінюються 3 види діяльності фірми: створення робочих місць,

міжгалузева додана вартість і виручка. Створення робочих місць і міжгалузева додана вартість являють собою соціальні показники. Загальна продуктивність фірми - це поєднання цих трьох показників ефективності. Таким чином, продуктивність фірми

$$i \equiv Y_i \equiv R(1 + w_1(X) \times V + w_2(X) \times J), \text{ де} \quad (1)$$

R - виручка фірми,

V - кількість міжгалузевої вартості, доданої фірмою,

J - кількість робочих місць, створених фірмою,

$w_1(X)$ і $w_2(X)$, - відносна вага міжгалузевого додавання вартості і створення робочих місць відповідно.

Вагові коефіцієнти продуктивності є експоненціальними функціями лінійних комбінацій бізнес-об'єднання і показників року. Це рівняння передбачає, що кожне бізнес-об'єднання може визначати свою ефективність по-різному в залежності від інтересів своїх власників, своїх відносин із зацікавленими сторонами (наприклад, урядом) і своєї схильності використовувати неринкові стратегії. Припускається, що визначення продуктивності фірм може змінюватися з плином часу. Однак малоймовірно, що будь-яка вага продуктивності буде негативною. Таким чином, вага продуктивності моделюється як експоненціальні переходи лінійних комбінацій моделей бізнес-об'єднань та років (X).

Продуктивність фірми (Y_i) є функцією стратегій і неспостережуваних шоків (ε_i). Дослідження включає в себе способи, якими стратегії диверсифікації визначають продуктивність фірми. Вище було визначено 4 типи практики диверсифікації: асимілятор, загарбник, венчурна організація і дослідник. Ця класифікація призводить до можливості моделювання продуктивності у вигляді

$$Y_i = \alpha_0(X) + \alpha_1(X) \times Z_i + \alpha_2(X) \times B_i + \alpha_3(X) \times D_i + \varepsilon_i, \text{ де} \quad (2)$$

Z – загарбник,

В – венчурна організація,

Д – дослідник.

У цьому рівнянні асимілятор є еталонною категорією. Тому коефіцієнти $\alpha_i(X)$, які називаються коефіцієнтами стратегії, вказують, як ефективність фірми реагує на практику, яка відхиляється від еталонної практики. Ці коефіцієнти, ймовірно, будуть варіюватися, оскільки співвідношення між ефективністю та конкретною стратегією може варіюватися для кожного бізнес-об'єднання і для кожного року. Деякі бізнес-об'єднання можуть бути кращими в певних стратегіях, ніж в інших стратегіях, і досвід стратегії також може змінюватися з плином часу. Таким чином, значення $\alpha_i(X)$ моделюються як функції лінійних комбінацій з використанням змодельованих змінних для кожного бізнес-об'єднання і року (X).

Підводячи підсумок, наша модель виглядає наступним чином:

$$\begin{aligned} Y_i &= \alpha_0(X) + \alpha_1(X) \times Z_i + \alpha_2(X) \times B_i + \alpha_3(X) \times D_i + \varepsilon_i \\ Y_i &\equiv R(1 + w_1(X) \times V + w_2(X) \times J) \\ X &\equiv \{\text{бізнес-об'єднання, рік}\} \end{aligned} \quad (3)$$

Як стратегії, так і продуктивність фірми є ендегенними. Фірми вибирають стратегії для підвищення продуктивності. І навпаки, ефективність фірми залежить від її вибору і виконання стратегій. Звичайні оцінки найменших квадратів даватимуть суперечливі оцінки за наявності ендегенності. Крім того, наведена модель нелінійна. Тому необхідно включити умови моменту (ортогональності). Наша умова моменту для спостереження i (тобто фірма) для даного року - це $g(X_i, \Theta) \equiv X_i' \varepsilon_i$. У наведеному вище рівнянні Θ означає набір параметрів, що характеризують вагові коефіцієнти продуктивності w_j і коефіцієнти стратегії α_j .

Ми використовуємо узагальнений метод моментів [27] для оцінки цього набору параметрів (Θ). Щоб описати дану процедуру GMM, нехай Θ

- набір параметрів, що характеризують функціональні форми w і α .
 Визначимо умови моменту наступним чином:

$$g(X_i, \Theta) \equiv X_i' \varepsilon_i = X_i' (Y_i - \alpha_0(X) - \alpha_1(X) * Z_i - \alpha_2(X) * B_i - \alpha_3(X) * D_i - \varepsilon_i) \quad (4)$$

Тоді оцінка GMM (Θ_{GMM}) стає наступною:

$$\Theta_{GMM} = \argmin_{\theta \in \Theta} \dot{m}(\theta)' \Omega^{-1} \dot{m}(\theta) \quad (5)$$

$$\dot{m}(\theta) \equiv \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N g(X_i, \theta) \quad (6)$$

$$\Omega = E(g(X_i, \theta) g(X_i, \theta)') \quad (7)$$

Ми оцінюємо Ω відповідно до процедури, описаної [28], яка використовує гетероскедастичність і автокореляційну узгоджену (HAC) оцінку дисперсії Ω lag=2:

$$\Omega_{HAC} = \Gamma_0(\theta_c) + \frac{1}{lag} \sum_j^{lag-1} w_{j,n} (\Gamma_j(\theta_c) + \Gamma_j'(\theta_c)) \quad (8)$$

$$\Gamma_j(\theta_c) \equiv \frac{1}{N} \sum_{t=j+1}^N g(X_t, \theta_c) g(X_{t-j}, \theta_c) \quad (9)$$

У наведених вище рівняннях θ_c є узгодженою оцінкою оцінюваних параметрів. Ми використовуємо методи Марківського ланцюга Монте-Карло (MCMC) для полегшення наших оцінок GMM [29].

Висновки. Коефіцієнти для інших стратегій вимірюють зміни в продуктивності, які відбуваються в міру відхилення практики диверсифікації фірм від стратегій, використовуваних асиміляторами. Доцільно моделювати коефіцієнти як функції даних бізнес-об'єднання і року. Із зібраних спостережень можливо сформулювати рекомендації для кожного бізнес-об'єднання, що дозволить кожній з досліджуваних компаній реалізувати свою бажану продуктивність.

Також проаналізовано, сприйняття фірмою своєї діяльності та якою мірою вона враховує соціальні наслідки своєї діяльності на додачу до своїх фінансових показників. Доцільно класифікувати бізнес-об'єднання в 4 групи. Фірми групи I не займаються ні міжгалузевим додаванням вартості,

ні створенням робочих місць. Фірми групи II не беруть до уваги міжгалузеву додану вартість, але можуть бути стурбовані створенням робочих місць. Фірми групи III можуть брати до уваги створення робочих місць, але не враховувати міжгалузеву додану вартість. Фірми групи IV можуть займатися як міжгалузевим додаванням вартості, так і створенням робочих місць. З точки зору соціального планування, фірми в групі IV є найбільш привабливими компаніями.

Проведений аналіз виявив 4 типи диверсифікаційних практик, які породжують різні соціальні наслідки. Взаємозв'язок між практикою диверсифікації і продуктивністю продемонстрував різні моделі, які варіюються в залежності від бізнес-об'єднання і року. Продemonстровано які фірми враховують не тільки свої фінансові дані, але і свій соціальний вплив на міжгалузеве збільшення вартості і створення робочих місць при визначенні своєї загальної ефективності. Крім того, виявлено відмінності в ефективності стратегій диверсифікації і у визначенні ефективності діяльності в різних організаціях і в часі.

Результати породжують ряд важливих управлінських наслідків. По-перше, всі види незв'язаної диверсифікації не є однаковими. Тому кожний тип незв'язаної диверсифікації і кожна форма асоційованого створення бізнес-об'єднання повинні розглядатися по-різному. По-друге, типи ресурсів та способи отримання основних стратегічних ресурсів і компетенцій можуть призводити до неоднорідності результатів діяльності. Існує як мінімум два способи отримання стратегічних ресурсів: придбання на ринках стратегічних факторів і накопичення з плином часу. Доведено, що спосіб отримання стратегічних ресурсів так само важливий, як і ресурси, якими володіє фірма при поясненні гетерогенної діяльності фірми.

Література

1. Аронов А. М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. С.-Петербург: Лениздат, 2000. 126 с.
2. Drucker P. The Theory of the Business // Harvard Business Review Classics. 2017.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. С.-Петербург: Питер, 2003. 514 с.
4. Porter M. Strategy and Competition: The Porter Collection // Harvard Business Review Classics. 2014.
5. Strickland A., Thompson A. Strategic management: concepts and cases // Harvard Business Review Classics. 1998.
6. Фатхудинов Р. А. Инновационный менеджмент. С.-Петербург: Питер, 2002. 400 с.
7. Борисова В. А. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. Суми: Довкілля, 2002. 202 с.
8. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації // Економіка АПК. 2003. № 7. С. 109-114.
9. Ілляшенко С. М. Аналіз дослідницького потенціалу при виборі стратегій диверсифікації в системі стратегічно-інноваційного управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2007. № 22. С. 258-266.
10. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.
11. Моїсєєв В. Г. Маркетингове управління диверсифікацією виробництва на промисловому підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2003. 21 с.
12. Радева М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровськ, 2005. 210 с.

- 13.Тян Р. Б. Планирование и контроль деятельности предприятий: учебник. Днепропетровск: Наука и образование, 2003. 300 с.
- 14.Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. 1959. Wiley: N.Y.
- 15.Panzar J.C., Willing R.D. Economies of scope. The American Economic Review. 2001. №. 71, P. 268-272.
- 16.Wernerfelt B. The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic Management Journal. 2015. №. 16, P. 171-174.
- 17.Peteraf M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal. 2013. №. 14, P. 179-191.
- 18.Montgomery C.A. Corporate diversification. The Journal of Economic Perspectives. 2014. №. 8, P. 163-178.
- 19.Barney J.B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. Management science. 2006. №. 32, P. 1231-1241.
- 20.Brouters K.D., Brouters L.E. Acquisition or greenfield start up. Institutional, cultural and transaction cost influences. Strategic Management Journal. 2012. №. 21, P. 89-97.
- 21.Vermeulen F., Barkema H. Learning through acquisitions. Academy of Management Journal. 2013. №. 44, P. 457-476.
- 22.Harzing A.W. Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. Strategic Management Journal. 2014. №. 23, P. 211-227.
- 23.Nocke V., Yeaple S. Cross-border mergers and acquisitions vs. greenfield foreign direct investment: The role of firm heterogeneity. Journal of International Economics. 2019. №. 72, P. 336-365.
- 24.Tobin J. A general equilibrium approach to monetary theory. Journal of money, credit and banking. 1969. №. 1, P. 15-29.
- 25.Fama E.F., French K.R. The value premium and the CAPM. The Journal of Finance. 2018. №. 61, P. 2163-2185.
- 26.Levitt T. Exploit the product life cycle. Harvard Business Review. 1965. №.

43, P. 81-94.

27. Hansen L.P. Large sample properties of generalized method of moments estimators. *Econometrica*. 2002. №. 50, P. 1029-1054.
28. White H. Maximum likelihood estimation of misspecified models. *Econometrica*. 2002. №. 50, P. 1-25.
29. Chernozhukov V., Hong H. An MCMC approach to classical estimation. *Journal of Econometrics*. 2015. №. 115, P. 293-346.

References

1. Aronov, A. M. (2000). Diversifikacija proizvodstva: teorija i strategija razvitija. S.-Peterburg: Lenizdat [in. Russ.].
2. Drucker, P. (2017). The Theory of the Business // Harvard Business Review Classics.
3. Mincberg, G. (2003). Strategicheskij process. Konceptii, problemy, reshenija. S.-Peterburg: Piter [in. Russ.].
4. Porter, M. (2014). Strategy and Competition: The Porter Collection // Harvard Business Review Classics.
5. Strickland, A. & Thompson, A. (1998). Strategic management: concepts and cases // Harvard Business Review Classics.
6. Fathudinov, R. A. (2002). Innovacionnyj menedzhment. S.-Peterburg: Piter, [in. Russ.].
7. Borysova, V. A. (2002). Dyversyfikatsiia sil's'kohospodars'koho vyrobnytstva fermers'kykh hospodarstv. Sumy: Dovkillia [in Ukrainian].
8. Butenko, N. V. (2003). Diversification of production: goals and implementation strategies. *Ekonomika APK*, 7, 109-114 [in Ukrainian].
9. Illiashenko, S. M. (2007). Analysis of research potential in the selection of diversification strategies in the system of strategic and innovative enterprise management. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivs'koi systemy Ukrainy*, 22, 258-266 [in Ukrainian].

- 10.Kudenko, N. V. (2002). Marketynhovi stratehii firmy: monohrafiia. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
- 11.Moiseiev, V. H. (2003). Marketing management of diversification of production in an industrial enterprise (Abstract of PhD in economics). Economics, organization and management of enterprises. Donets'k.
- 12.Radieva, M. M. (2005). Mechanism of formation of diversification policy of the enterprise in the conditions of transformational economy (PhD in economics). Organization of management, planning and regulation of the economy. Dnipropetrovs'k.
- 13.Tjan, R. B. (2003). Planirovanie i kontrol' dejatel'nosti predpriyatij. Dnepropetrovsk: Nauka i obrazovanie [in. Russ.].
- 14.Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm: Wiley: N.Y.
- 15.Panzar, J.C. & Willing, R.D. (2001). Economies of scope. The American Economic Review, 71, 268-272.
- 16.Wernerfelt, B. (2015). The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic Management Journal, 16, 171-174.
- 17.Peteraf, M.A. (2013). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, 14, 179-191.
- 18.Montgomery, C.A. (2014). Corporate diversification. The Journal of Economic Perspectives, 8, 163-178.
- 19.Barney, J.B. (2006). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. Management science, 32, 1231-1241.
- 20.Brouters, K.D. & Brouters, L.E. (2012). Acquisition or greenfield start up. Institutional, cultural and transaction cost influences. Strategic Management Journal, 21, 89-97.
- 21.Vermeulen, F. & Barkema, H. (2013). Learning through acquisitions. Academy of Management Journal, 44, 457-476.
- 22.Harzing, A.W. (2014). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. Strategic

Management Journal, 23, 211-227.

23. Nocke, V. & Yeaple, S. (2019). Cross-border mergers and acquisitions vs. greenfield foreign direct investment: The role of firm heterogeneity. *Journal of International Economics*, 72, 336-365.
24. Tobin, J. (1969). A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of money, credit and banking*, 1, 15-29.
25. Fama, E.F. & French, K.R. (2018). The value premium and the CAPM. *The Journal of Finance*, 61, 2163-2185.
26. Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43, 81-94.
27. Hansen, L.P. (2002). Large sample properties of generalized method of moments estimators. *Econometrica*, 50, 1029-1054.
28. White, H. (2002). Maximum likelihood estimation of misspecified models. *Econometrica*, 50, 1-25.
29. Chernozhukov, V. & Hong, H. (2015). An MCMC approach to classical estimation. *Journal of Econometrics*, 115, 293-346.