

УДК 338.33:304

Григорчук Т.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри фешн і шоу-бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв

Hryhorchuk Taras,
Candidate of Sciences (Pedagogic), Associate Professor,
Associate Professor of Fashion and Show-Business Department,
Kyiv National University of Culture and Arts

МОЖЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ СУБ'ЄКТА СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Григорчук Т.В. Можливості диверсифікації як чинника економічного зростання суб'єкта соціокультурної сфери. У статті розглядається феномен диверсифікації як стратегічний чинник, що створює передумови для економічного зростання суб'єкта соціокультурної діяльності. Визначено диверсифікацію суб'єкта соціокультурної діяльності як процес розширення структурних особливостей, властивостей і форм організації соціокультурної діяльності, викликаних змінами потреб споживачів культурних продуктів, з урахуванням розвитку технологій та тенденцій у соціокультурному житті глобалізованого суспільства. Виявлено та охарактеризовано основні чинники, що зумовлюють диверсифікацію суб'єктів соціокультурної сфери. Оцінено можливості диверсифікаційного зростання для організацій з різними конкурентними позиціями на ринку. Вказано на ситуації, за яких застосування диверсифікації є недоцільним.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, суб'єкт соціокультурної сфери, соціокультурна система, диверсифікаційне зростання.

Григорчук Т.В. Возможности диверсификации как фактора экономического роста субъекта социально-культурной сферы. В статье рассматривается феномен диверсификации как стратегический фактор, создающий предпосылки для экономического роста субъекта социально-культурной деятельности. Определена диверсификация субъекта социально-культурной деятельности как процесс расширения структурных особенностей, свойств и форм организации социально-культурной деятельности, вызванных изменениями потребностей потребителей культурных продуктов, с учетом развития технологий и тенденций в социально-культурной жизни общества в условиях глобализации. Выявлены и охарактеризованы основные факторы, обуславливающие диверсификацию субъектов социально-культурной сферы. Оценены возможности диверсификационного роста для организаций с различными конкурентными позициями на рынке. Указано на ситуации, при которых применение диверсификации является нецелесообразным.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, субъект социально-культурной сферы, социально-культурная система, диверсификационный рост.

Hryhorchuk Taras. Possibilities of diversification as a contributing factor for economic growth of a subject of socio-cultural field. The article considers the phenomenon of diversification as a strategic factor that creates the prerequisites for economic growth of the subject of socio-cultural activity. This is due to the fact that in today's market, only those companies that are ready for change can count on success. Companies that are not capable of finding something new are often exposed to the risk of losing market positions or even bankruptcy. We believe that many of them will find it appropriate to apply a diversification strategy to related or even unrelated industries. Accordingly, in our study, we set out to identify the prerequisites for applying a diversification strategy as a factor that will contribute to the economic growth of a socio-cultural activity subject, or to identify factors that will prevent the ill-considered implementation of diversification. Generally we defined that diversification of the subject of socio-cultural activity is a process of expanding structural features, properties and forms of organization of socio-cultural activity caused by changes in the needs of consumers of cultural products, taking into account the development of technologies and trends in the socio-cultural life of society in the context of globalization. The main factors cause the diversification of individual companies operating in the socio-cultural field are: genesis of culture; globalization, characterized by high levels of synergy; active development of network technologies; economy in the sense of market evolution; social dynamics; cultural policy; anthropological dynamics. These factors form the modern socio-cultural system, which is artificially created, super-complex, dynamic, synergistic, holistic system, which provides for the interchangeability of its structural elements; open to the external environment; nonlinear; unbalanced; self-organized; that contributes to the evolutionary and developmental process of its dynamics. For the organizations that act in the modern socio-cultural system, when they receive enough income from its main activity, there is no need to diversify. Only the potential for growth begins to diminish, whether it is advisable to resort to more aggressive policies to increase market share, or to diversify into other areas of activity.

Key words: diversification, strategy, subject of socio-cultural sphere, socio-cultural system, diversification growth.

Постановка проблеми. Сьогодні практично мало хто не погодиться із твердженням, що успішною на ринку стає лише та компанія, яка шукає новітні рішення і готова до змін. В іншому разі вона ризикує програти конкурентну боротьбу та покинути ринок. Однією з найважливіших ознак цих змін є диверсифікація практично всіх суспільних процесів, яка проявляється в зростанні їх розмаїття, ресурсного перерозподілу і навіть змін у системах соціальної взаємодії. Основними чинниками, що зумовлюють диверсифікацію, стали революційний технологічний прорив, створення глобального простору та нових систем комунікації. Значні перетворення відбулися і у сфері культури, яка трансформувалася в індустрію культури, націлену на виробництво культурної продукції та послуг, що максимально задовольняють різноманітні потреби людини. Принципові зміни відбулися в структурі суспільства, соціального часу. Ці зміни істотно торкнулися приватного життя кожної людини, взаємодії між людьми, їх дозвілєвого спілкування. Зазначені ознаки зумовлюють і суб'єктів соціокультурної сфери до активних дій щодо пошуку та виявлення найбільш перспективних видів діяльності, які сприятимуть покращенню галузевих позицій. Відмова від такого пошуку нерідко доводить їх до стагнаційного стану, а інколи й до банкрутства.

Беручи до уваги наведені вище думки, ми вважаємо, що нині одним із актуальних стратегічних рішень для суб'єкта соціокультурної сфери є застосування диверсифікації власної діяльності для забезпечення подальшого економічного зростання. Особливо доцільним таке рішення буде за умов, коли значно знижуються можливості щодо забезпечення нормального функціонування організації. Такі обставини зумовлюються зниженням попиту на її продукти, значним зростанням конкуренції, демографічними проблемами тощо.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Диверсифікація – явище, відоме людству ще з давніх часів,

проте як предмет наукових досліджень чи різновид стратегії ринкової поведінки в умовах невизначеності рівня ризику трактоване лише в 1952 році лауреатом Нобелівської премії, доктором Геррі Марковіцем і висвітлене в його книзі «Добір портфельних інвестицій», яка вийшла у світ 1959 року, а потім ще чимало разів перевидавалася [1]. Саме у цій праці чітко почало простежуватися теоретично обґрунтоване ставлення до можливостей диверсифікаційного зростання. Тобто почав набувати особливої ваги концептуальний погляд, відмінний від тих, які були доти й опиралися в основному на концентрації капіталу в окремому секторі економіки.

Розгляд диверсифікації з позицій маркетингу проводиться іншими авторами. Зокрема, Ф. Котлер це явище пояснює здебільшого в аспекті промислового маркетингу, а сам акцент тлумачення переносить на різновиди диверсифікації [2, с. 97–98]. Ще одне подібне пояснення диверсифікації пропонує Р. Сандхусен у другому виданні свого підручника «Маркетинг», де автор пропонує оцінювати диверсифікацію як певний стратегічний маневр підприємства в умовах конкурентної боротьби, спираючись при цьому на висновки М. Портера [3, с. 69–70], дослідника стратегічної поведінки суб'єктів підприємництва, особливо під час конкурентної боротьби, з одного боку, і цитування різновидів диверсифікації за Котлером – з іншого [4, с. 31].

Цікавою для нас і важливою для економічного розвитку окремих суб'єктів соціокультурної сфери є теза М. Паск'є: «Диверсифікація – не засіб, а умова підвищення ефективності» [5]. Її суть зводиться до застережень щодо непередуманості здійснення диверсифікації. Паск'є висунув дві гіпотези впливу диверсифікації на ефективність: 1) диверсифікація створює позитивний вплив на економічне і фінансове становище організації; 2) ефект диверсифікації значною мірою залежить від вибору її напрямку. Перша гіпотеза базується на тому, що будь-яка диверсифікація повинна приво-

дити до зниження ризику і виникнення синергічних ефектів. Дослідження другої гіпотези показали, що диверсифікація, здійснена у споріднені галузі, є більш продуктивною для організації, ніж проникнення у нові сфери діяльності.

У галузі соціокультурної сфери питанням диверсифікації її суб'єктів дослідниками приділено значно менше уваги. Серед незначної кількості публікацій хотілося б виділити думки професора Російської академії театрального мистецтва Г. Дадамяна, який вказує на необхідність пошуку та реалізації нових економічних рішень у мистецтві. Водночас він застерігає від непродуманих рішень щодо перенесення мистецтва на стовідсоткові ринкові рейки, що може перетворити високохудожні твори на «розповичну і на виніс» [6]. Відомі українські соціологи А. Вишняк і В. Тарасенко розглядали проблеми диверсифікаційних змін із позицій організації молодіжного дозвілля. Вченими виявлено основні чинники впливу на зміни, зокрема вказано на превалювання технологічних перетворень, глобалізації та інше [7].

Узагальнюючи висвітлені вище думки та враховуючи особливості ринкового середовища, в межах якого діють сучасні суб'єкти соціокультурної сфери, ми розцінюємо диверсифікацію як стратегію, яка здатна забезпечити успішну поведінку суб'єкта соціокультурної сфери шляхом добору напрямів діяльності та комплексу дій, що сприятимуть протистоянню ризику в умовах ринкового конкурентного середовища і гарантуватимуть тривалу результативність і економічне зростання. Проте, зважаючи на практику діяльності сучасних суб'єктів соціокультурної діяльності, неважко виявити невіддале застосування рішень щодо впровадження диверсифікації. Чимало організацій здійснюють її непродумано, без належного аналізу ринкових можливостей та загроз. Така ситуація вказує на протиріччя, що виникає між стратегічними можливостями від застосування диверсифікації, з одного боку, та практичне невміння її реалізації значною частиною організацій та закладів, що діють у соціокультурній сфері. Це протиріччя дає нам змогу сформулювати мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є необхідність виявлення передумов застосування стратегії диверсифікації як чинника, що сприятиме економічному зростанню суб'єкта соціокультурної діяльності, або ж виявлення чинників, що застерігатимуть від непродуманого впровадження диверсифікації. **Основними завданнями дослідження** для нас є: висунути власне визначення поняття «диверсифікація діяльності суб'єктів соціокультурної сфери»; виявити сукупність чинників, що формують контекст і зумовлюють диверсифікацію діяльності організацій і закладів соціокультурної сфери; здійснити оцінку ринкових передумов упровадження диверсифікації або ж відмови від неї.

Виклад основного матеріалу. Ми дотримуємося думки, що сутність процесу диверсифікації діяльності суб'єктів соціокультурної діяльності віддзеркалює закономірності збільшення різноманітності у соціально-культурній сфері загалом. З цієї позиції та з намаганням абстрагуватися від різночитань ми вважаємо, що *диверсифікація діяльності суб'єктів соціокультурної діяльності – процес розширення структурних особливостей, властивостей і функціонального*

призначення форм організації соціокультурної діяльності, викликаних змінами потреб у продуктах, створюваних суб'єктами соціокультурної сфери, а також з урахуванням розвитку технологій та загальних тенденцій організації соціокультурного життя глобалізованого суспільства.

Очевидно, що диверсифікація діяльності організацій соціокультурної сфери має власний контекст і зумовлена певними чинниками, такими як:

- генеза самої культури, яка являє собою альтернативний процес, пов'язаний, з одного боку, із самовідновленням культурних форм, а з іншого – зі створенням нових форм (в тому числі для суб'єктів соціокультурної сфери);

- глобалізація як процес всесвітньої економічної, політичної, інформаційної, культурної інтеграції та уніфікації, створення єдиного інформаційно-культурного простору, що характеризується високим рівнем синергії. У проекції на соціокультурну діяльність глобалізація проявляється в її відкритості, стиранні територіальних меж, культурно-символічній, формальній різноманітності, віртуалізації тощо;

- зародження та активний розвиток мережних технологій, що формує новий тип міжособистісних комунікацій і створює новітній тип соціальних утворень на зразок віртуальних спільнот, які покидають традиційне культурне середовище, формуючи при цьому власне;

- економіка в значенні еволюції ринку, де найбільш вагомими чинниками є міжгалузеве проникнення, розширення діяльності підприємств; постійне збільшення різноманітності вироблених товарів і послуг; розвиток освіти та підготовка фахівців відповідно до динаміки ринку, формування споживчого типу особистості тощо;

- соціальна динаміка. Вона проявляється у зміні соціальної стратифікації, в утвердженні багатовимірного ієрархічного підходу до соціальної структури суспільства, що детермінує виникнення відповідних субкультур; у поданні того, що суспільство дає змогу змінити структуру статусу на структуру комунікації. У зв'язку з цим диверсифікація діяльності суб'єкта соціокультурної діяльності являє собою механізм здійснення цих змін, створення нових форм соціальних зв'язків;

- культурна політика. Динаміка парадигмальних підстав у розробленні культурної політики простежується від директивних, патерналістських установок загального управління сферою культури до акценту на її регіональні компоненти; в утвердженні на цьому конкретному етапі розвитку суспільства, наприклад, культурноцентристського підходу, зорієнтованого на задоволення та розвиток диверсифікованих потреб особистості, організацію різноманітних розвиваючих, консолідуючих соціокультурних подій;

- антропологічна динаміка, що виражається у зростанні соціальної суб'єктності, психологічній індивідуальності, креативності, в усвідомленні людини творцем свого життя та у вибудовуванні зв'язків з іншими людьми на основі пріоритетних культурних смислів, символічних орієнтирів.

Здійснивши аналіз наведених вище чинників, можливо визначити сутність сучасної соціокультурної системи, в межах якої діють її суб'єкти, які нерідко демонструють готовність до диверсифікації. Відповідно, *соціокультурна система – це штучно створена*

надскладна, динамічна, синергічна, цілісна система, що передбачає взаємозамінність її структурних елементів; відкрита до зовнішнього середовища; нелінійна; нерівноважена; самоорганізована; та, що сприяє еволюційному та розвиваючому процесу її динаміки. Очевидно, що кожен окремий суб'єкт соціокультурної діяльності і є структурним елементом цієї системи. Відповідно, втрата позицій, стагнація тощо вказує організації на ризик вибування із соціокультурної системи і закликає до ухвалення важливих стратегічних рішень.

Загалом доти, доки організація-суб'єкт соціокультурної сфери отримує прибуток від основного виду діяльності, не виникає необхідності здійснювати диверсифікацію. Але, як свідчить практика вітчизняних невеликих комерційних організацій, як тільки потенціал для зростання починає скорочуватися, відбувається звернення до більш агресивної політики зі збільшення частки ринку або здійснення диверсифікації в інші сфери діяльності. Вибір останнього передбачає вирішення питання, яким чином і в яких масштабах здійснювати диверсифікацію. Стратегічні можливості тут є різноманітними. Організація може диверсифікувати як у споріднену, так і в зовсім нову для неї галузь; як у незначних масштабах (менше 15% від загальних доходів та прибутків), так і у великих обсягах (до 50%), розповсюджуючи свою активність як в одну чи дві великі сфери діяльності, так і у значну кількість дрібних. І якщо рішення диверсифікувати – керівництво може поставити на порядок денний питання про згортання тих видів діяльності, які більше не є привабливими [8, с. 234].

У разі, коли наявний стан справ не задовольняє організацію, звернення до диверсифікаційного зростання часто стає цілком виправданим. Проте це не означає, що вона має хапатися за будь-яку можливість. За таких умов слід відшукати для себе напрями, де зможе бути реалізованим нагромаджений досвід, або напрями, які сприятимуть усуненню недоліків, що заважають їй нормально функціонувати за сучасних умов.

Для повнішого розуміння того, коли організації-суб'єкту соціокультурної сфери, зосередженому на одному виді діяльності, необхідно подумати про диверсифікацію, доцільно виявити такі типи ринків, де наявні очікувані темпи зростання. У результаті утворюються чотири стратегічні ситуації, в кожен з яких може потрапити недиверсифікована організація. За умов сильної конкурентної позиції і високих темпів зростання ринку організація має декілька варіантів для формування своєї поведінки, кращим з яких є продовження концентрації на основному виді діяльності. Високі темпи зростання заставляють її прикладати максимум зусиль для збереження або збільшення власної частки ринку і подальшого розвитку своїх конкурентних переваг, а також капіталізувати прибуток для отримання або збереження своєї сильної позиції. За певних обставин організація може відчувати необхідність у вертикальній інтеграції з метою закріплення своїх конкурентних позицій. Пізніше, коли зростання починає уповільнюватися, доцільно буде замислитися про диверсифікацію як про засіб зниження ризику і перенесення нагромаджених знань і досвіду в суміжні види діяльності.

Організація, яка перебуває в ситуації, що характеризується високими темпами зростання і слабкою кон-

курентною позицією, повинна, по-перше, вирішити такі питання: чому її підхід до ринку дав негативний результат; що треба зробити для того, щоб підсилити свої конкурентні позиції. По-друге, розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, враховуючи високі темпи зростання ринку. На ринку, який швидко зростає, навіть суб'єкти соціокультурної сфери зі слабкими позиціями повинні бути у змозі покращити своє становище. Коли організація є молодю і бореться за існування, то за таких умов у неї значно більше шансів вижити, оскільки тут є багато ще не освоєних сфер для підприємництва. Однак коли слабка організація все ж буде відчувати нестачу в ресурсах і знаннях та не зможе розвиватися самостійно, то у неї залишаться лише два шляхи: об'єднатися з іншими суб'єктами підприємництва такого ж профілю діяльності чи іншої галузі, щоб за рахунок його ресурсів підтримати свою діяльність. Вертикальна інтеграція є добрим варіантом для слабкої організації, але лише за умов існування у неї достатньої кількості матеріальних ресурсів. Третій шлях – диверсифікація у суміжні або у нові види діяльності. У тому разі, коли жоден із перерахованих варіантів не дасть очікуваного результату, активною стратегічною позицією для диверсифікованої організації буде згортання одного з видів її діяльності, а для спеціалізованого – самоліквідація. Хоча покидання ринку всупереч його великому потенціалу для зростання може здатися надто екстремальною мірою. Організація, нездатна працювати з прибутком на конкурентному ринку соціокультурної сфери, очевидно, нездатна ефективно функціонувати взагалі.

Суб'єкти соціокультурної сфери зі слабкою конкурентною позицією на відносно повільно зростаючому ринку повинні звернути увагу на такі можливості: перебудову ринкових стратегій з метою покращення свого становища і намагання зайняти більш вигідну позицію; злиття з іншою підприємницькою структурою або поглинання фірмою-конкурентом для створення сильнішої бази для конкуренції; диверсифікацію в суміжні або інші галузі за наявності певних фінансових ресурсів; інтеграцію «вперед-назад» (контакти між тими, хто створює продукт, і тими, хто його безпосередньо реалізує), якщо такі дії будуть збільшувати прибуток і підсилювати довготривалу конкурентну стратегію; «зняття вершків» і покидання ринку; ліквідація своєї присутності на ринку шляхом продажу іншому ринковому суб'єктові або шляхом припинення операцій.

Сильні організації в умовах повільного зростання ринку повинні розглянути можливості використання надлишку грошових засобів для початку диверсифікації. Диверсифікація у сфери, де організація зможе ефективно використовувати свої головні переваги, буде найкращою стратегією. Однак диверсифікація у цілком нові для неї види діяльності принесе найбільший ефект лише в тому разі, якщо жодна із споріднених сфер уже не забезпечує перспектив для зростання. Спільні з іншими компаніями організації з метою функціонування в нових галузях являють собою ще одну логічну можливість. Вертикальна інтеграція має тут розглядатися в останню чергу (тому що вона не забезпечує виходу із стану повільного зростання) і буде доцільною лише тоді, коли це принесе організації солідні прибутки.

Загалом відповідь на питання, коли саме диверсифікувати, залежить, з одного боку, від конкурентної позиції організації на ринку, а з іншого – від залишкових можливостей її основного виду діяльності. Слід підкреслити, що немає чітко визначеного моменту, в який суб'єкти соціокультурної сфери повинні здійснювати диверсифікацію. По суті, вони можуть раціонально підібрати різні підходи до питання про диверсифікацію і використовувати їх у різні моменти часу.

Отже, диверсифікація діяльності суб'єктів соціокультурної діяльності – процес розширення структурних особливостей, властивостей і функціонального призначення форм організації соціокультурної діяльності, викликаних змінами потреб у продуктах, створюваних суб'єктами соціокультурної сфери, а також з урахуванням розвитку технологій та загальних тенденцій організації соціокультурного життя глобалізо-

ваного суспільства. Основними умовами здійснення диверсифікації в середовищі соціокультурної сфери є генеза культури, глобалізація, економіка, соціальна динаміка, культурна політика, антропологічна динаміка. Загалом диверсифікація є вагомим потенційним стратегічним рішенням для багатьох суб'єктів соціокультурної діяльності. Її можливості можуть бути застосованими організаціями як із сильними, так і з ослабленими конкурентними позиціями. Добре продумані шляхи запровадження диверсифікації можуть сприяти суб'єктам соціокультурної сфери у здобутті ними бажаних ринкових результатів і досягнення встановлених цілей. Однак за умов посідання запланованих конкурентних позицій за наявного набору видів діяльності до диверсифікації звертатися не обов'язково, оскільки розпорошеність діяльності може призвести до негативних наслідків.

Список використаних джерел:

1. Markowitz H. M. *Portfolio Selection*. Cambridge MA and Oxford UK 1998. 384 p.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
3. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
4. Sandhusen R.L. *Marketing: Second Edition*, NY: Barron's Educational Series Inc., 1993. 465 p.
5. Паскье М. Диверсификация и эффективность. Политика и стратегия предприятия. Тематический сборник статей. Выпуск 5. М.: Главная редакция международного журнала "Проблемы теории и практики управления", 2001. С. 81.
6. Дадамян Г.Г. Культуре нужна новая экономическая идея // Арт-менеджер. № 1 (13). М., 2006. С. 7.
7. Вишняк А.И., Тарасенко В.И. Культура молодежного досуга. Киев: Высшая школа, 2009. 210 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити. 1998. 540 с.

References:

1. Markowitz H.M. (1998) *Portfolio Selection*. Cambridge MA and Oxford UK.
2. Kotler Ph. (2006) *Marketing menedzhment*. Ekspres-kurs. 2-ye izd. / Per. s angl. pod red. S. G. Bozhuk. [Marketing management. Express course. 2nd ed. / Translate from English under the editorship of S. G. Bozhuk]. St. Petersburg: Peter. (in Russian)
3. Porter M.E. (2005) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov*. [Methodology for the analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
4. Sandhusen R.L. (1993) *Marketing: Second Edition*, NY: Barron's Educational Series Inc.
5. Pascier M. (2001) *Diversifikatsiya i effektivnost'*. [Diversification and Efficiency]. *Company policy and strategy*. Thematic collection of articles. Main edition of the international journal "Problems of Theory and Practice of Management". Issue 5, p. 81.
6. Dadamyan G.G. (2006) *Kul'ture nuzhna novaya ekonomicheskaya ideya*. [Culture needs a new economic idea]. *Art Manager*. No. 1 (13), p. 7.
7. Vishnyak A.I., Tarasenko V.I. (2009) *Kul'tura molodezhnogo dosuga*. [Culture of youth leisure]. Kiev: Higher School. (in Russian)
8. Thompson A.A., Strickland A.J. (1998) *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Unity. (in Russian)