

## **АЛГОРИТМ ПІДГОТОВКИ ПРОВЕДЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

УДК 338.33

*Богуславський Є. І.*

Розроблено блок-схему алгоритму підготовки до проведення диверсифікації на підприємстві. Значну увагу приділено обґрунтуванню ідеології побудови блок-схеми і принципам її функціонування. В основі побудови блок-схеми закладено ідею активної перманентної політики проведення диверсифікації, ефективність диверсифікації оцінено з точки зору досягнення синергетичного ефекту. На основі розробленої блок-схеми визначено склад групи фахівців з підготовки до проведення диверсифікації на підприємстві.

*Ключові слова:* диверсифікація, синергетичний ефект, мультиплікатор комплементарності, алгоритм, блок-схема, ефективність диверсифікації.

.....

## **АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ ПРОВЕДЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

УДК 338.33

*Богуславский Е. И.*

Разработана блок-схема алгоритма подготовки к проведению диверсификации на предприятии. Значительное внимание уделено обоснованию идеологии построения блок-схемы и принципам ее функционирования. В основе построения блок-схемы заложена идея активной перманентной политики проведения диверсификации, эффективность диверсификации оценена с точки зрения достижения синергетического эффекта. На основе разработанной блок-схемы определен состав группы специалистов по подготовке к проведению диверсификации на предприятии.

*Ключевые слова:* диверсификация, синергетический эффект, мультипликатор комплементарности, алгоритм, блок-схема, эффективность диверсификации.

## **THE ALGORITHM OF PREPARING THE DIVERSIFICATION IMPLEMENTATION AT THE ENTERPRISE**

UDC 338.33

*Ye. Boguslavskiy*

The algorithm block diagram when preparing the diversification implementation at the enterprise is developed. Much attention is focused on the substantiation of the ideology of creating the block diagram and principles of its functioning. The idea of active permanent policy of the diversification implementation is the basis of creating the

block diagram, the effectiveness of the diversification is assessed in terms of achieving the synergetic effect. Due to the created block diagram the members of the team of specialists for preparing the diversification implementation at the enterprise were identified.

*Key words:* diversification, synergetic effect, the multiplier of complementarity, algorithm, block diagram, the effectiveness of diversification.

Диверсифікація є одним із найбільш популярних на теперішній час напрямів в економіці підприємств. Загальноприйнято вважати, що диверсифікація компанії – явище двосічне, і в кожному окремому випадку необхідно розглядати як негативні, так і позитивні наслідки диверсифікації. У зв'язку з цим особливого значення для підприємства має процес підготовки диверсифікації. Від того, наскільки чітко дотримується послідовність дій персоналу, від якості попереднього розрахунку показників проведення диверсифікації, залежить її ефективність.

Метою статті є розробка блок-схеми алгоритму проведення підготовки диверсифікації на підприємстві, визначення складу робочої групи підготовки диверсифікації.

Бізнес-словники визначають слово "диверсифікація" як одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один із одним видів діяльності, розширення асортименту вироблених товарів, розширення активності за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів порівняно з іншими видами продукції, яка випускається. І хоча у науковій літературі основна увага приділяється диверсифікації злиттів і поглинань [1 – 3] компаній, на практиці, найчастіше, зустрічається концентрична диверсифікація. Взагалі питаннями послідовності проведення дій при підготовці диверсифікації займалися такі вчені, як І. Ансофф, Бельтюков Е. А., Э. Кемпбелл, Манохіна С. Е., Орехов С. А., Г. Паулі, Стрелков М. А., Терещенко О. О., Шершньова З. Є. та ін. [1 – 9].

Пошук напрямів диверсифікації виробництва для підприємств вітчизняної економіки є актуальним у зв'язку з наступними обставинами. По-перше, радянська економіка боролась за одне із перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створила величезні монопродуктивні суб'єкти діяльності. Необхідність пристосування до нових економічних умов об'єктивно змушує шукати найбільш вигідні сфери застосування створеного виробничого потенціалу. По-друге, диверсифікація виробництва є інструментом міжгалузевого переливу капіталу і методом оптимізації структурних перетворень в економіці.

Можна виділити два принципово різних підходи до диверсифікації у західних авторів (включаючи з Японії) і вчених із СНД. У роботах вчених СНД диверсифікація, як правило, розглядається як засіб виходу з кризової ситуації, в яку потрапило підприємство. Диверсифікація постає як один із засобів санації. На Заході диверсифікація

розглядається як перманентний процес, тобто виконується постійний моніторинг ринку і внутрішніх можливостей підприємства. А сама диверсифікація проводиться, як правило, у момент найбільшого розвитку компанії і становить активну і навіть агресивну політику із захоплення ринків сировини, збуту, впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, поширення впливу фірми

на нові галузі. Автор вважає західну модель такою, що найбільш суттєво відповідає вимогам сучасності. Дійсно, легше не допустити кризи, ніж намагатися подолати її наслідки.

У західній та вітчизняній літературі наводиться значна кількість графіків, алгоритмів і схем, що відбивають процес диверсифікації на підприємстві. Однак більшість із них відображають загальнотеоретичні положення, не даючи чітких рекомендацій:

яким чином слід обирати вироби для проведення концентричної диверсифікації на підприємстві;

як оцінювати можливості підприємства під час вибору тих чи інших варіантів випуску нових виробів;

що може бути основою для попередньої оцінки ефективності проведення диверсифікації;

які фахівці мають входити до групи планування проведення диверсифікації і т. д.

Вузловим питанням проведення диверсифікації є попередня оцінка її успішності. На даний час використовуються різні критерії оцінювання, починаючи від відповідності генеральному плану розвитку підприємства

(зустрічається в зарубіжній науковій літературі 1950-х – 1960-х років і в пострадянських сучасних підручниках) і закінчуючи зміною вартості корпорації, що визначається за допомогою методу дисконтування [7; 8]. З точки зору автора, основним критерієм доцільності проведення диверсифікації є зростання прибутку з урахуванням синергетичного ефекту. Це відповідає ідеології "синьої економіки" Гюнтера Паулі [6]. Ця ідея не нова – Ігор Ансофф саме одержання синергії вважав сенсом проведення диверсифікації [4].

Ще одним важливим моментом під час проведення диверсифікації є цілі та завдання, які з її допомогою бажано досягти. Якщо це вихід з кризової ситуації, як це розглядається на пострадянському просторі [5], то відповідні кроки закладаються до алгоритму. Зовсім іншої побудови алгоритму вимагає підхід, коли диверсифікація розглядається як безперервний процес політики підприємства, спрямований на поліпшення стабільності діяльності підприємства і захоплення нових ринків. З точки зору автора даного дослідження, саме такий підхід єдино правильний.

Певною мірою з попереднім пов'язане ще одне принципове питання – зовнішні або внутрішні чинники приймати за пусковий механізм проведення диверсифікації на підприємстві. У роботі [7] побудова блок-схеми алгоритму починається з аналізу внутрішніх передумов. Такий підхід мав би право на існування в 70 – 80-ті роки минулого століття, коли технічний прогрес відбувався

значно повільніше, ніж зараз. У теперішній час це відображає ідеологію диверсифікації виключно як інструменту санації, оскільки до того, як внутрішні передумови не виникли, диверсифікація не проводиться. Ще один варіант вирішення проблеми – одночасно враховувати і зовнішні, і

внутрішні чинники [9]. На папері це виглядає правильно, але в реальному житті застосувати даний варіант неможливо. Якщо розглядати диверсифікацію як інструмент активної політики зростання підприємства та підвищення його стійкості, то починати роботу необхідно з аналізу зовнішніх чинників.

На рисунку відображено блок-схему алгоритму виконання підготовчих робіт із проведення концентричної диверсифікації на підприємстві з її описом за кожним з наведених блоків.

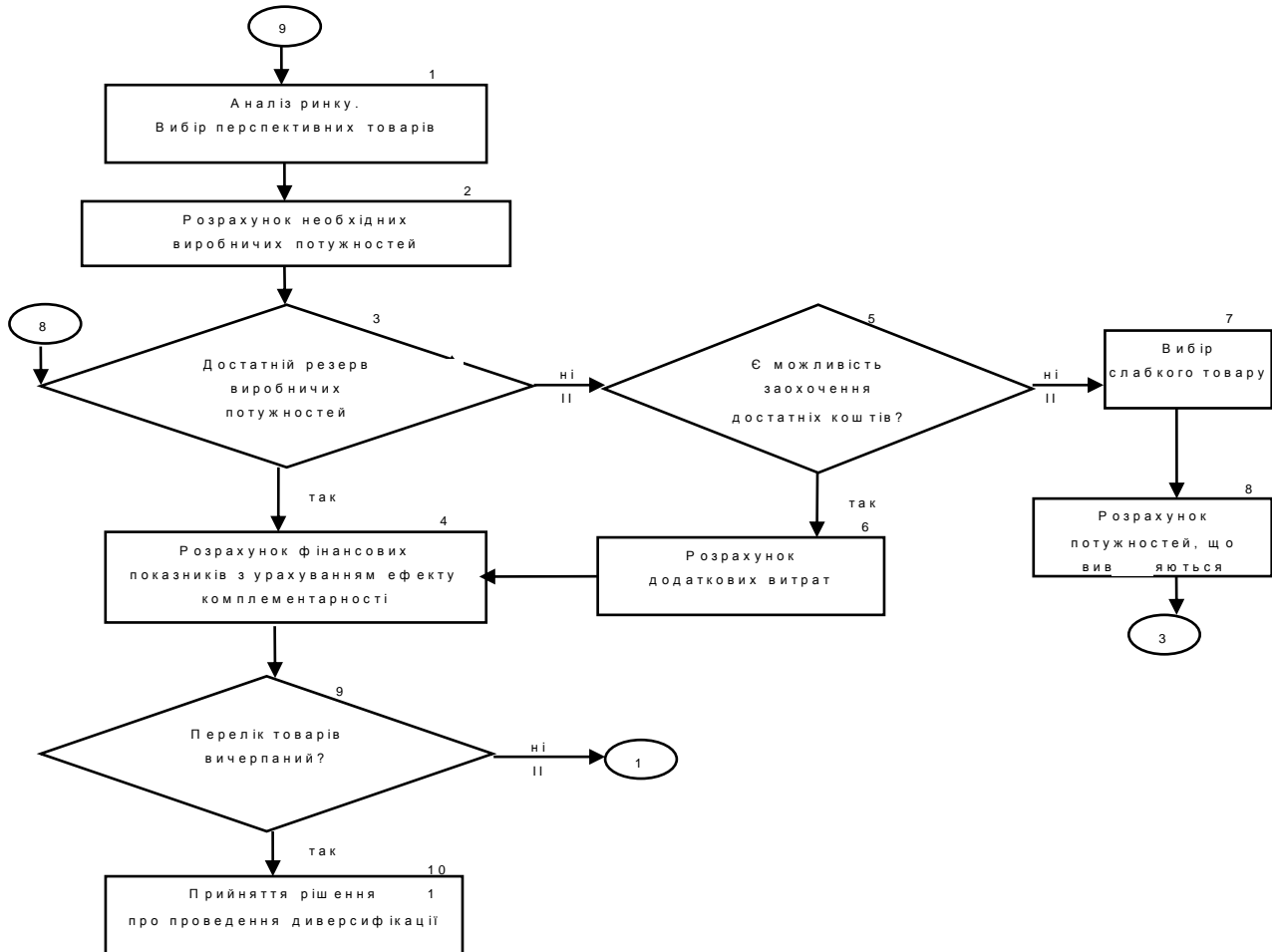


Рис. Блок-схема алгоритму виконання підготовчих робіт із проведення концентричної диверсифікації на підприємстві

Ключовим моментом запропонованої блок-схеми алгоритму є вибір не просто нового товару, який може дати найбільший прибуток порівняно з іншими, але товару, який завдяки ефекту комплементарності з виробами, які вже випускаються, в змозі підвищити загальний дохід фірми. Насправді це може бути не найприбутковіший товар, оскільки прибуток від введення певного нового товару не є самоціллю. Метою є підвищення стійкості фірми та її сумарного прибутку (за всіма товарами і послугами).

На першому етапі (блок 1) вивчається ринок і обираються найбільш перспективні для виробництва та збуту товари або послуги. При цьому першочергова увага приділяється товарам або послугам, комплементарним до тих, що випускаються фірмою. Логіка вибору напрямку диверсифікації і товару описана в роботі [10].

Блок 2. Розрахунок необхідних виробничих потужностей – це комплекс стандартних завдань. Спочатку виконується розв'язування виробів, далі по деталях за допомогою технологічного САПР складаються

карти технологічних процесів, визначається трудомісткість у розрізі груп устаткування. Паралельно визначається ефективний фонд часу в розрізі груп устаткування.

Блок 3 (логічний). Розрахована трудомісткість за групами обладнання порівнюється з ефективним фондом часу наявних на підприємстві груп устаткування (з урахуванням змінності). Якщо фонд часу достатній – перехід на блок 4, інакше – блок 5.

Блок 4. Це комплекс економічних і фінансових розрахунків, описаних у роботах [10; 11]. Принцип застосування та дія мультиплікатора комплементарності описані в роботі [12]. Перехід до блоку 9.

Блок 5 (логічний). Є можливість заохочення достатніх коштів? У дійсності в цьому блоці виконується ряд дій з розгляду альтернативних варіантів фінансування диверсифікації. Більш докладно питання фінансування диверсифікації викладені в статті [13]. У випадку позитивної відповіді, перехід до блоку 6, інакше – блоку 7.

Блок 6. Розрахунок додаткових витрат, пов'язаних із залученням сторонніх джерел фінансування (у разі нестачі власних коштів на придбання додаткового обладнання та

на збільшення оборотних фондів). Перехід до блоку 4.

Блок 7. Вибір "слабкого" товару. Під "слабким" розуміється товар, що приносить найменший прибуток і комплементарні зв'язки якого з іншими товарами та послугами фірми не мають істотного впливу на загальний прибуток.

Блок 8. Розрахунок потужностей, що вивільняються. Розраховується ефективний фонд робочого часу за групами устаткування, який вивільняється, у разі припинення провадження "слабкого" товару. Задача "зворотна" розв'язується у блоці 2. Перехід до блоку 3, де проводиться повторна, з урахуванням оновлених даних, перевірка відповідності розрахованої трудомісткості за групами устаткування та ефективним фондом часу, наявним на підприємстві.

Блок 9 (логічний). Перелік товарів вичерпаний? Мається на увазі перелік перспективних товарів, визначений у блоці 1. Якщо перелік не є вичерпаним – перехід до блоку 1 для розрахунку наступного товару зі списку. Таким чином забезпечується багатоваріантність рішень диверсифікації. Якщо перелік вичерпано – перехід до блоку 10.

Блок 10. Прийняття рішення про проведення диверсифікації. На основі отриманих даних приймається економічно обґрунтоване рішення щодо доцільності проведення диверсифікації на фірмі.

Запропонований алгоритм є досить універсальним. Так, змінюючи вхідну інформацію, можна проаналізувати не лише ефект від запровадження одного нового товару, але й можливість диверсифікації підприємства, пов'язану з запровадженням цілого комплексу товарів і послуг.

Аналіз блок-схеми алгоритму дає можливість зробити ще один важливий висновок – про склад робочої групи з підготовки до проведення диверсифікації. Справді, для проведення роботи, передбаченої в блоках 1 і 7, необхідний маркетинг. Для проведення розрахунків у блоках 4 і 6 необхідні фінансист і економіст-кібернетик. Для розрахунків у блоках 3 і 8 необхідні також економіст-кібернетик і технолог виробництва. Очолювати групу, очевидно, повинен економіст, оскільки саме він може координувати роботу перерахованих фахівців.

Таким чином, склавши блок-схему алгоритму проведення аналізу для подальшої диверсифікації, було визначено не лише порядок і характер робіт, але й склад постійно діючої групи з оцінки доцільності диверсифікації. Необхідно підкреслити, що такий аналіз має проводитися постійно, а визначення оптимального моменту для власне проведення диверсифікації викладено в статті [14].

-----  
**Література:** 1. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Кемпбелл Э., Лачс К. С. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с. 2. Орехов С. А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа: монография / С. А. Орехов. – М.: БУКВИЦА, 2006. – 120 с. 3. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия: учебн. пособ. / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса: ОНПУ, 2007. – 290 с. 4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: учебник / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с. 5. Манохина Е. Э. Диверсификация производства как форма реализации стратегии промышленного предприятия в условиях кризиса: автореф. дис. канд. экон. наук / Манохина Евгения Эдуардовна. – СПб., 2009. – 22 с. 6. Паули Г. Сия экономика – 10 років. 100 інновацій. 100 мільйонів робочих місць / Гюнтері Паулі. – Видано за підтримки Risk Reduction Foundation (Фонд "Скорочення ризиків"), 2012. – 320 с. 7. Стрелков М. А. Управление диверсификацией предпринимательской деятельности российских корпораций: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / М. А. Стрелков. – М., 2008. – 197 с. 8. Терещенко О.

Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с. 9. Шершніова З. С. Стратегічне управління: підручник / З. С. Шершніова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 241, 352. 10. Богуславський С. І. Диверсифікація підприємств з точки зору комплементарності / С. І. Богуславський, Т. І. Мірошнікова // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: зб. наук. пр. – Чернівці: Технодрук, 2010. – Вип. 2(19): Економічні науки. – С. 212–224. 11. Богуславський С. І. Фінансовий аналіз при проведенні диверсифікації / С. І. Богуславський, С. М. Кареліна // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право: наук. журнал. – К.: МФ України, 2011. – № 2(55). – С. 82–86. 12. Boguslavskiy Y. I. Diversification: the synergetic effect or the multiplier of complementary? / Y. I. Boguslavskiy, A. I. Tishchenko // Економіка розвитку: наук. журнал. – 2012. – № 2(62). – С. 50–57. 13. Богуславський С. І. Фінансові аспекти диверсифікації підприємств / С. І. Богуславський, Л. М. Мілаш, О. В. Петрук // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2010. – Вип. 4. – С. 223–232. 14. Богуславський С. І. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту / С. І. Богуславський, Ю. С. Шибалкіна // Соціальна економіка: научн. журнал. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. – Вип. 2 (апрель-июнь). – С. 182–188.

**References:** 1. Kempbell E. Strategicheskij sinergizm [Strategic Synergy] / Kempbell E., Lachs K. S. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 p. 2. Orekhov S. A. Diversifitsirovannye korporativnye obiedineniya: problemy statisticheskogo analiza: monografiya / S. A. Orekhov. – M.: BUKVITSA, 2006. – 120 p. 3. Belyukov E. A. V yubor strategii razvitiya predpriyatiya: uchebn. posob. / E. A. Belyukov, L. A. Nekrasova. – Odessa: ONPU, 2007. – 290 p. 4. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya: uchebnik / I. Ansoff. – СПб.: Peter Kom., 1999. – 416 p. 5. Manokhina E. E. Diversifikatsiya proizvodstva kak forma realizatsii strategii promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh krizisa: avtoref. dis. kand. ekon. nauk / Manokhina Evgeniya Eduardovna. – СПб., 2009. – 22 p. 6. Pauli H. Sniya ekonomika – 10 rokov. 100 innovatsii. 100 milioniv robochikh mists / Gjunteri Pauli. – Vydanо za pidtrymky Risk Reduction Foundation (Fond "Skorochehnia ryzkyiv"), 2012. – 320 p. 7. Strelkov M. A. Upravlenie diversifikatsiey predprinimatelskoy deyatelnosti rossiyskikh korporatsiy: dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05 / M. A. Strelkov. – M., 2008. – 197 p. 8. Tereshchenko O. O. Finansova diialnist subiektiv hospodaruvannya [The financial activities of entities]: navch. posibn. / O. O. Tereshchenko. – K.: KNEU, 2003. – 554 p. 9. Shershniova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk / Z. Ye. Shershniova. – 2-he vyd., pererob. i dop. – K.: KNEU, 2004. – Pp. 241, 352. 10. Bohuslavskiy Ye. I. DIVERSYFIKATSIYA pidpriemstv z tochky zoru komplementarnosti / Ye. I. Bohuslavskiy, T. I. Miroshnikova // Naukovyi visnyk Bukovynskoi derzhavnoi finansovoi akademii: zb. nauk. pr. – Chervivtsi: Tekhnodruk, 2010. – Vol.2(19): Ekonomichninauky. – Pp. 212–224. 11. Bohuslavskiy Ye. I. Finansovyi analiz pry provedenni dIVERSYFIKATSIY / Ye. I. Bohuslavskiy, Ye. M. Karelina // Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo: nauk. zhurnal. – K.: MF Ukrainy, 2011. – No. 2(55). – Pp. 82–86. 12. Boguslavskiy Y. I. Diversification: the synergetic effect or the multiplier of complementary? / Y. I. Boguslavskiy, A. I. Tishchenko // Ekonomika rozvytku: nauk. zhurnal. – 2012. – No. 2(62). – Pp. 50–57. 13. Bohuslavskiy Ye. I. Finansovi aspekty dIVERSYFIKATSIY pidpriemstv / Ye. I. Bohuslavskiy, L. M. Milash, O. V. Petruk // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. – Kh.: Vyd-vo HarPI NADU "Magistr", 2010. – Vyp. 4. – Pp. 223–232. 14. Bohuslavskiy Ye. I. Stratehiia dIVERSYFIKATSIY: vybir momentu startu / Ye. I. Bohuslavskiy, Yu. S. Shybalkina // Sotsialnaya ekonomika: nauchn. zhurnal. – Kh.: KhNU im. V. N. Karazina, 2009. – Vol. 2 (aprel – iyun). – Pp. 182–188.

**Інформація про автора**

**Богуславський Свген Ісаакович** – канд. екон. наук,  
доцент Харківського національного економічного університету  
(61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: bogevg@gmail.com).

**Інформація об авторе**

**Богуславский Евгений Исаакович** – канд. экон. наук,  
доцент Харьковского национального экономического универси-  
тета (61166, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: bogevg@gmail.com).

**Information about the author**

**Ye. Boguslavskiy** – Ph.D. in Economics, Associate Pro-  
fessor of K harkiv National University of Economics (9a Lenin Ave,  
61166, K harkiv, e-mail: bogevg@gmail.com).

*Рецензент*

*докт. екон. наук,  
професор Орлов П. А.*

*Стаття надійшла до ред.  
17.09.2012 р.*

