

УДК 338.33:658.

О. М. Згурська,

*к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Державний університет телекомунікацій, м. Київ*

ORCID ID: 0000-0003-3878-3007

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.43

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ

O. Zgurska,

PhD in Economics, Associate Professor of Entrepreneurship, Trade and Exchange  
Activities Department, State University of Telecommunications, Kiev

### METHODOLOGICAL ASPECTS OF ESTIMATION OF DIVERSIFICATION ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF IT TECHNOLOGIES

*У статті наголошено на доцільності вивчення та створення методичної бази економічного оцінювання ефективності диверсифікації діяльності підприємств. Виділено концептуальні особливості впровадження стратегії диверсифікації виробничих підприємств. Розглянуто сутність та методику оцінки абсолютного та відносного показників диверсифікації діяльності. Досліджено значення "чутливості" коефіцієнта диверсифікації. Розглянуто сутність ефективності стратегії диверсифікації з точки зору відповідності потребам стійкого, збалансованого розвитку підприємства в усіх сферах господарювання та розвитку. Наголошено на особливостях діагностики ефективності диверсифікації на основі застосування новітніх ІТ-технологій. Виділено ключові показники ефективності ресурсного забезпечення підприємств. Відмічено сукупність ключових показників ефективної збутової діяльності підприємства. Наголошено на важливості визначення рівня диверсифікації прибутковості підприємства як можливості ефективності впливу диверсифікаційного процесу на вихід із загальної фінансової кризи на підприємстві. Розглянуто критерії оцінки диверсифікації, що дають можливість обрати ефективні стратегії розвитку та в сукупності сформулювати оптимальний діапазон діяльності підприємства щодо диверсифікації з метою досягнення високого результату діяльності.*

*This article has emphasized on expediency of studying and creating a methodological basis for economic evaluation of the efficiency of diversification entrepreneur activity. Taking into account the diversity of the diversification process, its involvement in various aspects of production and economic activity of the enterprises there has been selected conceptual specifics of the implementation of the diversification strategy of manufacturing enterprises. There has been considered the essence and method of estimation an absolute and relative indicators of entrepreneur diversification activity. The absolute level is determined by the total number of industries that are not technologically connected at the stage of products of final consumption, intermediate products and raw materials. The relative indicator of entrepreneur diversification activity takes into account the number of industries and their contribution to the formation of enterprise income. There has been investigated the value of the "sensitivity" of the diversification coefficient. There have been defined that such "sensitivity" of the coefficient is caused by varying degrees of concentration of industries. With its increase, the coefficient of diversification decreases, since most industries in this case do not play a more or less significant role in the formation of cash income of the enterprise. There have been considered that the concentration of industries increases, the risk of loss of financial stability increases. There have been considered the essence of the effectiveness of the diversification strategy in terms of compliance with the needs of sustainable, balanced enterprise development in all spheres of entrepreneurial management and development. There has been emphasized characteristic of diagnostics diversification efficiency which based on application of the latest IT-technologies. There has been noted the set of key indicators of effective sales activity of the*

**enterprise. There have been emphasized the importance of determining the level of diversification of the enterprise profitability as an opportunity to effectively influence the diversification process on the way out of the general financial crisis at the enterprise.**

*Ключові слова: чинник, метод, методологія, стратегія, ресурсно-компетенційний потенціал, диверсифікація, IT-технологія.*

*Key words: factor, method, methodology, strategy, resource and competence potential, diversification, IT-technology.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За сучасних умов стрімкого розвитку інформаційного суспільства диверсифікація є одним з головних напрямів соціально-економічного функціонування та розвитку. Для розробки єдиного методичного підходу виникає необхідність дослідження існуючих на сьогодні комплексу взаємопов'язаних методик оцінки рівня диверсифікації діяльності підприємств.

У дослідженнях зарубіжних науковців основним показником, на основі якого проводиться аналіз регіональної структури і визначаються характеристики процесів диверсифікації, є зайнятість населення в тій чи іншій галузі. Перевага такого підходу полягає в тому, що він досить точно відображає тенденції, що склалися в економіці і водночас не залежить від значень вартісних показників.

Методи збору та обробки інформації, які застосовуються як критерії оцінки рівня диверсифікації та знаходять використання в європейських дослідженнях, у нашій країні виявляються неактуальними. Причиною цього є недостатність інформаційно-методичної бази, яка не адаптована до вивчення питань диверсифікації, що також не дає змоги отримати достовірні результати проведеної оцінки. Відсутність загальноприйнятої методології оцінки рівня диверсифікації агропромислових підприємств не дозволяє правильно оцінювати результати проведеної диверсифікації у зв'язку з неможливістю визначення максимально допустимих напрямів диверсифікації відповідно оптимальному використанню ресурсно-компетенційного потенціалу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження теоретико-методичних підходів диверсифікації діяльності підприємства займалися такі відомі зарубіжні вчені: Томсон А., Стрікленд А., Портер М., Ансофф І., Аронов А.М, Аронова О.М., Боумен К., Гелбрейт Дж.К., Дихтль Е., Друкер П.Ф., Котлер Ф. В Україні дослідженням цієї проблеми займаються Симаков В., Білецька К.В., Вітлінський В.В., Герасимчук В.Г., Корінько М.Д., Обеременчук В.Ф. та ін.

Водночас у відомих наукових працях з вказаної проблематики залишається не повністю вирішеним питання щодо оцінки ключових чинників, що є основою для вибору концептуальних методів оцінки рівня диверсифікаційної діяльності підприємств.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Поглиблений аналіз методів оцінки диверсифікації діяльності підприємств. Основним завданням дослідження слід вважати подальше дослідження ключових чинників, що є основою для вибору концептуальних ме-

тодів оцінки рівня диверсифікаційної діяльності підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кожен суб'єкт господарської діяльності має певні переваги та недоліки впровадження одного або декількох видів діяльності. Тому, враховуючи аргументи "за" і "проти" диверсифікації, кожне підприємство повинне вирішити, до якого ступеня йому доцільно диверсифікувати виробництво. Водночас потрібно враховувати стан зовнішнього середовища (стабільна чи нестабільна економіка, кон'юнктура ринку, платоспроможність населення тощо), а також розміри підприємства, фактичний стан його економіки.

Очевидно, що великі за розміром підприємства мають більше можливостей для диверсифікації виробництва. Вони в змозі розвивати нові для них галузі з раціональною концентрацією виробництва і тим самим усувати або істотно згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва, досягати кращих результатів господарювання. Такі підприємства мають більше фінансових ресурсів для започаткування нових виробництв. Це зменшує потребу в позичковому капіталі, а отже, і скорочує витрати на його залучення. В країнах Євросоюзу, наприклад, велика увага таких підприємств приділяється диверсифікації в момент поглинання і злиття, але вона зустрічається рідше, ніж диверсифікація продукції всередині фірми, яка має менше негативних наслідків і є більш ефективною за результатами. Підприємства проводять реорганізацію діяльності шляхом злиття та поглинання для досягнення синергетичного ефекту. І навпаки, малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не в змозі розвивати багато галузей, а тому вони повинні більше тяжіти до спеціалізованого виробництва [4, с. 136].

Впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємств неможливе без створення методичної бази економічного оцінювання ефективності диверсифікації. Адже економічна оцінка будь-якої діяльності є завершальним етапом розробки стратегії для впровадження, тому головним критерієм ефективності нової стратегії вважають економічні результати розвитку підприємства.

Беручи до уваги багатогранність процесу диверсифікації, його причетність до різних аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінюючи ефективність диверсифікації діяльності, першочергову увагу треба сконцентрувати на особливостях впровадження стратегії диверсифікації виробничих підприємств (рис. 1).

Таким чином, для об'єктивної оцінки впливу диверсифікації виробництва на його результати необхідно об-

грунтовано вимірювати її рівень. З цією метою може бути використано такі показники:

1. Абсолютний рівень диверсифікації.

Визначається загальною кількістю галузей, що технологічно не пов'язані між собою на стадії виробництва продукції кінцевого споживання, проміжної і сировини. Для чіткого відображення методу оцінки диверсифікації окремо виділяється кількість та питома вага галузей:

а) основного виробництва;  
б) вертикально інтегрованих галузей;

в) вертикально неінтегрованих галузей.

Питома вага цих груп галузей визначається діленням кількості галузей певної групи на загальну кількість галузей підприємства. Водночас зауважимо, що під час визначення цього показника до уваги беруться лише ті галузі, продукція яких виробляється для продажу і набуває товарної форми.

Отже, ефект від впровадження стратегії диверсифікації визначається перевищенням вартісної оцінки результатів диверсифікації діяльності підприємства вартісної оцінки витрат, які з нею пов'язані. Цей показник є абсолютним. Ефективність діяльності диверсифікованого підприємства визначається порівнянням ефекту від впровадження диверсифікації з ресурсами, які забезпечили цей ефект. Показник ефективності є відносним [3, с. 415].

2. Відносний показник диверсифікації діяльності, що враховує кількість галузей та їх вклад у формування доходу підприємства. В економічній літературі відомі декілька підходів до визначення такого показника.

В. Симаков відмічає, що ступінь диверсифікації характеризується за допомогою індекса ентропії (E), який розраховується так:

$$E = \sum_{i=1}^n [P_i \ln \left( \frac{1}{P_i} \right)] \quad (1),$$

де  $P_i$  — доля реалізації  $i$ -го товару, згрупованого по конкретному вибраному критерію у загальному обсязі продажів підприємства;

$n$  — кількість груп товарів, згрупованих за конкретним вибраним критерієм.

Очевидно, що за неістотних змін у розподілі між галузями вкладу у формування товарної продукції збільшення кількості товарних галузей на одну галузь призводить до підвищення коефіцієнта диверсифікації до 10 %. Цей відсоток буде більшим (у межах 10 %), якщо в умовах зростання кількості галузей відбувається



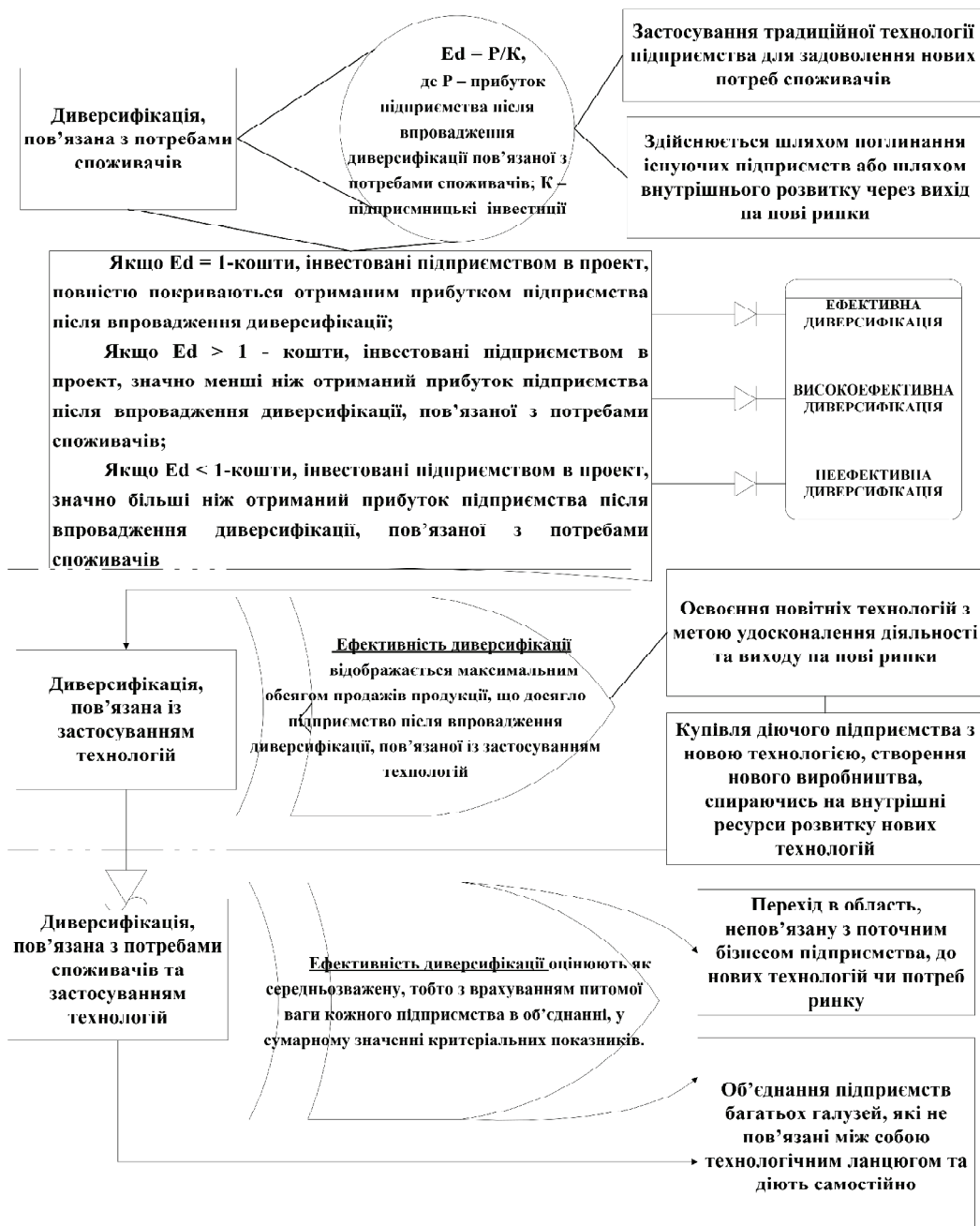
Рис. 1. Концептуальні особливості впровадження стратегії диверсифікації виробничих підприємств

ся водночас зосередження виробництва на невеликій кількості галузей, і навпаки [8, с. 270—272].

Важливо, що коефіцієнт диверсифікації "чутливий" і до зміни співвідношення галузей за однієї і тієї ж їх кількості на підприємстві. Зрозуміло, що таку чутливість викликано різним ступенем концентрації галузей. З її підвищенням коефіцієнт диверсифікації зменшується, оскільки більшість галузей у такому разі не відіграють більш-менш істотної ролі у формуванні грошового доходу підприємства. Водночас із зростанням рівня зосередженості галузей підвищується і ризик втрати підприємством фінансової стабільності. Адже підприємства, де одна — три галузі займають домінуюче становище у формуванні їх грошового доходу, за несприятливої кон'юнктури ринку на продукцію цих галузей можуть зазнати істотних збитків і навіть опинитися на межі банкрутства.

На противагу цьому у підприємствах з більш-менш рівномірним розподілом вкладу окремих галузей у грошовий дохід підприємства така ситуація виключається. Щоб наближено розрахувати ступінь зростання ризику від підвищення зосередження галузей, доцільно визначити третій показник диверсифікації, використовуючи також формулу коефіцієнта зосередженості галузей, але при цьому рангований ряд галузей будується не за спадним, а за зростаючим принципом, коли галузі, яка займає найменшу частку в структурі товарної продукції, присвоюється перший номер, а з найбільшою часткою — останній відповідно до кількості галузей.

Ефективність стратегії диверсифікації визначається не тільки співвідношенням прибутку та витрат, але й



**Рис. 2. Особливості діагностики ефективності диверсифікації на основі застосування новітніх ІТ-технологій**

тим, наскільки ця стратегія відповідає потребам стійкого, збалансованого розвитку підприємства в усіх сферах господарювання та функціонування; рівнем використання ринкових можливостей; прийнятністю рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії (щодо ключових ресурсів: персоналу, менеджменту, фінансових, матеріальних); відповідністю реальним ресурсним можливостям; результативністю, а також і потребами споживачів та застосуванням технологій. Диверсифікацію діяльності підприємства потрібно розглядати як комплексне поняття, до якого належать основні властивості технологічних процесів із застосуванням новітніх інформаційних технологій (рис. 2).

Логічним продовженням такого методичного підходу, який повністю не дозволяє оцінити, які ж саме скла-

дові елементи підприємства як системи, а також елементи зовнішнього середовища особливо важливі в здійсненні диверсифікації виробництва на підприємстві є інтегральний підхід. У рамках цього підходу існує чітко визначений момент часу, в якому випадку підприємства повинні проводити диверсифікацію. Для вирішення цього питання, використовується визначення ступеня необхідності диверсифікації інтегральним методом [10, с. 54].

Таким чином, загалом індекс диверсифікації портфелю (Ід.), доцільно визначати, як інтегральний показник, середньозважена величина показників, тобто як середнє геометричне індексів фінансового, управлінського, ресурсного інвестиційного, ринкового показників ефективності. Розрахунок середньозваженої величини

**Таблиця 1. Ключові показники фективності ресурсного забезпечення підприємств**

Сукупність показників ефективного використання ресурсного потенціалу		
Основні виробничі фонди	Трудові ресурси	Інвестиційна діяльність
- фондвіддача основних виробничих фондів	- продуктивність праці	- чиста приведена вартість (зіставлення величини початкових інвестицій з сумою дисконтованих чистих грошових потоків, отриманих протягом прогнозованого періоду)
- фондомісткість продукції	- трудомісткість продукції	- індекс рентабельності (чиста приведена вартість, рівень доходу на одиницю понесених витрат)
- фондоозбросність праці	- рентабельність персоналу	- дисконтований термін окупності (термін окупності інвестицій, приведених до поточної вартості)
- рентабельність основних фондів	- середньорічний виробіток на одного працюючого	- коефіцієнт прибутковості проекту (модифікації внутрішньої норми прибутковості)
- коефіцієнт введення основних виробничих фондів у виробництво	- коефіцієнт обороту по прийому працівників	- модифікована внутрішня норма прибутку
- коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів з виробництва	- коефіцієнт обороту з вибуття працівників	- фондвіддача інвестиційного проекту

розпочнемо з показників, які найповніше відображають рівень господарювання підприємства та є вихідними даними для впровадження диверсифікації. Це такі як: індекс фінансового стану, індекс управлінської діяльності, індекс ресурсного забезпечення, інвестиційної діяльності та частка ринку. Звідси випливає взаємозв'язок досліджуваного індекса диверсифікації і перелічених чинників, що прямопропорційні його величині.

$$I_d = \sqrt[n]{(I_{ф.})^n + (I_{уп.})^n + (I_{рес.})^n + (I_{ін.})^n + (I_{р.})^n} \quad (2),$$

де  $I_{ф...I_{р.}}$  — індекс диверсифікації відповідних показників господарювання;

$n$  — кількість показників, що зважуються.

Кожен із прийнятих до розрахунку якісних показників наділяється відповідною кількістю балів, виходячи із ступеня впливу даного на результати управлінської діяльності підприємства. Отримані критеріальні оцінки переходу якісних показників у кількісні використаємо для розрахунку кількості балів по кожному із підприємств, наділивши їх відповідними критеріями вагомості.

Ефективність та повноту використання ресурсного потенціалу підприємства характеризують такі показники (табл. 1).

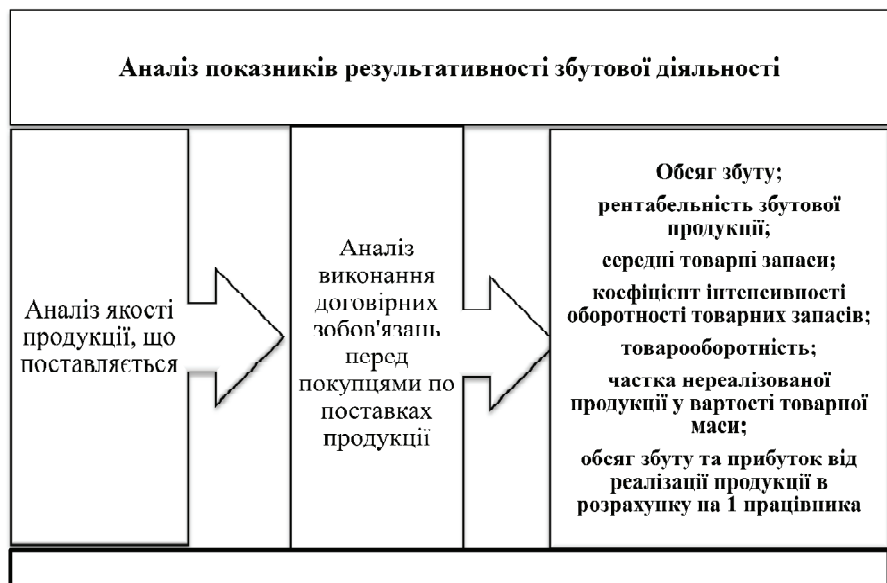
Ефективність збутової діяльності підприємства характеризують наступні показники (рис. 3).

Водночас у процесі диверсифікаційного планування отримаємо суми початкових інвестицій для певної кількості проектів. Планується одночасно проаналізувати  $n$  проектів для вибору найбільш оптимального варіанту. За наявності

достатньої суми оборотного капіталу здійснюється розробка диверсифікаційного проекту, у якому визначаються величини основних інвестицій і пріоритетних напрямів вкладення коштів [7, с. 57]. Після розрахунку загальної вартості проекту необхідно визначити його прийнятність з точки зору основних індикаторів ризику, а саме коефіцієнта фінансової залежності й ступеня ліквідності активів підприємства.

Криза та фінансова залежність підприємства — явища тісно пов'язані. І тому на самому початку багатокритеріального аналізу слід перевірити зміну фінансової залежності за умови запровадження диверсифікаційних рішень. Не менш важливою умовою ефективності впровадження диверсифікації є перевірка прибутковості, яка фактично виступає метою усього проекту. Диверсифікація прибутковості підприємства показує, наскільки цей процес може вплинути на вихід із загальної фінансової кризи на підприємстві. Наступним етапом процесу оптимізації диверсифікації виробничого процесу є розрахунок рентабельності вкладених у диверсифікаційний процес коштів. Для оцінки ефективності прийнятих диверсифікаційних рішень необхідно враховувати зміни у продуктивності праці працівників. Додатковим показником виступає коефіцієнт зміни фондоозбросності. Одним із завдань диверсифікації є зменшення ризиків інвестицій (наприклад у виробничі активи) без зниження загальної доходності підприємства [6, с. 97].

Основною проблемою проведення диверсифікації, є мінімізація ризиків у разі інвестування. У цьому процесі характерними індикаторами є фінансова залежність та ліквідність майбутніх активів підприємства. Серед додаткових індикаторів можна використати такі фінансові показники, як коефіцієнт використання, надходження, оборотності капіталу. У кінцевому результаті слід за-



**Рис. 3. Сукупність ключових показників ефективної збутової діяльності підприємства**

безпечити допустиму рентабельність інвестицій. У більшості випадків у процесі диверсифікації основну увагу приділяють диверсифікації виробничих процесів. Водночас відбувається перерозподіл наявних у підприємства активів, що зумовлює зміну його економічного потенціалу та фінансової ваги на ринку.

З точки зору мінімізації ризиків і забезпечення високого економічного потенціалу, при реалізації диверсифікаційних проектів, необхідно враховувати структуру наявних у нього активів. При кожному збільшенні коефіцієнта ліквідності порівняно із попереднім значенням (чи для одного варіанту проекту диверсифікації у процесі реструктуризації активів, чи для нового (n+1) проекту) значення ризик-фактора  $R_n$  збільшується на одиницю. І навпаки, при зменшенні значення коефіцієнта абсолютної ліквідності відносно попереднього значення його ризик — фактора зменшується на одиницю.

Використання середньозваженої величини показників дозволяє врахувати різну диверсифікацію підприємства за різними критеріями, оскільки, на відміну від середньоарифметичного зваженого показника, середня геометрична несе детальну інформацію, що вказує на рівень незбалансованості портфеля підприємства.

Виділені нами кратерії оцінки диверсифікацій дають можливість підприємствам обрати ефективні стратегії і в сукупності створюють діапазон діяльності підприємства і курс на диверсифікацію з метою досягнення високого результату діяльності.

## ВИСНОВКИ

Такий підхід до відбору проектних рішень диверсифікації виробничих процесів підприємства дає змогу визначити оптимальні рішення, через упровадження яких досягається мінімізація невизначеності у прогнозах успішності реалізації диверсифікаційної політики підприємств. Концентруючись на своїх сильних сторонах, підприємство має можливість виступати відразу на багатьох галузевих ринках і певною мірою застрахуватися від незапланованих ризиків та циклічних коливань.

Оцінка управлінської, виробничої, технологічної, наукової, ринкової та ресурсної складових повинна сприйматися як домінуючий компонент для впровадження стратегії диверсифікації, який потребує постійної розробки, оновлення та удосконалення в залежності від тих умов, які "диктує" ринкове середовище. Значна перевага цього підходу полягає в об'єднанні окремих знань та підприємницьких можливостей прийняття ефективного господарського рішення для розробки та впровадження стратегії диверсифікації. Так, зіставлення надлишкових ресурсів і потреб дозволяє більш точно проаналізувати реальне стратегічне становище підприємства. Тому ефективний інтегральний підхід до оцінки ефективності диверсифікації, обґрунтування перспективних стратегічних рекомендацій диверсифікації — запорука успіху будь-якого суб'єкта господарювання в умовах стрімких та перспективних ринкових процесів.

### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

2. Портер М. Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. — М.: ИД "Вильямс", 2005. — 608 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.

4. Коринько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методичні основи: монографія / М.Д. Коринько. — К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2007. — 486 с.

5. Паскье М. Диверсифікація та ефективність // Проблеми теорії і практики управління. — 1994. — № 3. — С. 79—82.

6. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — № 1. — С. 96—100.

7. Панів І.С., Белов А.М., Диверсифікація виробництва в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // Нафтогазова справа. — 2006. — № 5. — С. 54—60.

8. Радєва М.М. Оцінювання та вибір стратегічних альтернатив диверсифікаційного розвитку підприємств // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємство. — 2005. — № 6. — С. 268—272.

9. Міньковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: автореферат дис... канд. екон. наук.: 08.06.01 / Інститут економіки промисловості НАН України. — Донецьк, 2004. — 20 с.

10. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис... канд. екон. наук.: 08.06.01. — Харків. — 2004. — 178 с.

### References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.

2. Porter, M. (2005), Konkurencija [Competition], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia.

3. Kotler, F. (2009), Marketing. Menedzhment [Marketing. Management], Piter, St.Petersburg, Russia.

4. Korin'ko, M.D. (2007), Dyversyfikatsiia: teoretychni ta meto- dychni osnovy [Diversification: theoretical and methodological bases], NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", Kyiv, Ukraine.

5. Paskve, M. (1994), "Diversification and efficiency", Problemy teoryy u praktyku upravleniya, vol. 3, pp. 79—82.

6. Kunts, R. (1994), "Diversification strategy and enterprise success", Problemy teoryy u praktyku upravleniya, vol. 1, pp. 96—100.

7. Paniv, Y.S. and Belov, A.M. (2006), "Diversification of production in ensuring the competitiveness of the enterprise", Naftohazova sprava, vol. 5, pp. 54—60.

8. Radieva, M.M. (2005), "Assessment and selection of strategic alternatives to enterprise diversification development", Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 6, pp. 268—272.

9. Min'kov's'ka, M.V. (2004), "Management of diversification processes at Ukrainian enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy, Donetsk, Ukraine.

10. Popova, S.M. (2004), "Diversification of enterprise activity in the conditions of transformation economy", Ph.D. Thesis, Economy, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2019 р.