

УДК 338.33

А.С. ПАНИОСЬКО

аспирант кафедры финансового менеджмента,
преподаватель-стажер кафедры экономики и бизнеса¹

**А.В. КИЕВИЧ**, доктор экон. наук, профессор
профессор кафедры финансового менеджмента¹

¹Полесский государственный университет
г. Пинск, Беларусь



Статья поступила 7 октября 2021 г.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОБОСНОВАНИЮ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель – обоснование теоретико-методических положений и разработка практических рекомендаций по развитию диверсификации хозяйственной деятельности предприятия (на примере ОАО «Агро-Мотоль»).

Материалы и методы. Теоретической базой для исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов по решению проблемы эффективной стратегии диверсификации. Применены абстрактно-логический метод и метод сравнительного анализа.

Результаты. Обоснованы теоретико-методические положения и разработаны практические рекомендации по развитию данного направления, а также проведена оценка количественного и качественного уровня диверсификации на предприятии.

Заключение. Научная новизна полученных результатов заключается в обосновании теоретических и методических подходов, предложений, обеспечивающих успешную реализацию стратегии диверсификации хозяйственной деятельности. Наиболее существенные результаты, содержащие научную новизну:

1. усовершенствованы методические подходы к оценке уровня диверсификации, учитывающие особенности агробизнеса, позволяющие провести оценку количественного и качественного уровня диверсификации;
2. уточнена методика обоснования диверсификации, отличающаяся использованием причинно-следственной диаграммы совместно с методом мозгового штурма, что позволяет установить сдерживающие и движущие силы и предложить на этой основе меры по расширению линейки видов деятельности;
3. обоснована организационная форма взаимодействия экономических агентов, отличающаяся использованием инструментов кластеризации, что позволяет создать предпосылки получения синергетических эффектов.

Ключевые слова: стратегия, диверсификация, синергизм, причинно-следственные связи, эффективность хозяйственной деятельности.

PANYUSKO A.S.

Postgraduate Student of the Department of Financial Management,
Trainee Teacher at the Department of Economics and Business¹

KIEVICH A.V., Doctor of Econ. Sc., Professor

Professor of the Department of Financial Management¹

¹Polessky State University, Pinsk, Republic of Belarus

IMPROVEMENT OF APPROACHES TO JUSTIFICATION OF DIVERSIFICATION OF ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Objective – substantiation of theoretical and methodological provisions and development of practical recommendations for the development of diversification of economic activities (for example, JSC "Agro-Motol").

Materials and methods. The theoretical basis for the study was the works of foreign and domestic authors on solving the problem of an effective diversification strategy. The abstract-logical method and the method of comparative analysis are applied.

Results. Based on the analysis and generalization of existing problems, the author's approach is proposed to form the competitive advantage of an organization, in order to conduct an effective diversification strategy, by achieving a synergistic effect. Theoretical and methodological provisions have been substantiated and practical recommendations have been developed for the development of this direction, as well as an assessment of the quantitative and qualitative level of diversification at the enterprise has been carried out.

Conclusion. The scientific novelty of the results obtained lies in the substantiation of theoretical and methodological approaches, proposals that ensure the successful implementation of the strategy for diversifying economic activities. The most significant results containing scientific novelty:

1. improved methodological approaches to assessing the level of diversification, taking into account the peculiarities of agribusiness, which make it possible to assess the quantitative and qualitative level of diversification;

2. the methodology for substantiating diversification has been clarified, which is distinguished by the use of a cause-and-effect diagram in conjunction with the method of brainstorming, which makes it possible to establish constraining and driving forces and propose, on this basis, measures to expand the range of activities;

3. the organizational form of interaction between economic agents is substantiated, which is distinguished by the use of clustering tools, which allows creating the prerequisites for obtaining synergistic effects.

Keywords: strategy, diversification, synergy, cause-and-effect relationships, efficiency of economic activity.

Введение. В условиях рыночной конкуренции эффективное развитие предприятия может быть достигнуто с помощью принятия ряда мер. Для выполнения данной задачи необходимо рациональное и эффективное использование прогрессивных методов хозяйствования, одним из которых является диверсификация.

Различные аспекты решения проблемы эффективной диверсификации в аграрной сфере представлены в работах российских ученых: Ю.И. Аничкиной, А.М. Аронова, В.Я. Ахметова, Д.В. Борисова, Б.А. Вороница, О.А. Гребеньковой, А.В. Макарова, В.А. Солдаткина и др.

В Республике Беларусь данные моменты нашли отражение в работах таких ученых,

как В.А. Акулич, С. В. Дадалко, Л.В. Корбут, В.С. Обухович и др.

Само определение термина «диверсификация» и понимание ее сущности претерпело естественное развитие и продолжает оставаться неоднозначным. Под понятием «диверсификация» различные специалисты подразумевают разные процессы, поэтому вариант трактовки данной концепции следует применять исходя из целей конкретного исследования [7]. Сами же цели диверсификации хозяйственной деятельности зависят от финансовых и производственных возможностей предприятия, к которым относятся:

1. обеспечение успешной работы организации;
2. повышение конкурентоспособности;
3. максимизация прибыли и повышение доходности;
4. повышение устойчивости предприятия;
5. финансовая независимость и экономическая стабильность.

Таким образом, диверсификацию можно определить как маркетинговую стратегию, с помощью которой развиваются дополнительные направления деятельности, предполагающие появление новых товаров и услуг, отличающихся от имеющихся в данный момент [11].

Основная часть. Высоко оценивая вклад ученых в решение многих теоретических и практических вопросов предмета исследования, всё же необходимо отметить, что до настоящего времени теоретические вопросы стратегии диверсификации и оценки ее эффективности в Республике Беларусь изучены не в полной мере [10].

И. Ансофф считает, что диверсификация эффективна только тогда, когда имеется новый вид товара (услуги) для новой целевой аудитории в поле инновационной матрицы, представленной в таблице 1.

Таблица 1. – Инновационная матрица И. Ансоффа

Рынок / продукт	Старый	Новый
Старый	Существующий продукт	Разработка продукта
Новый	Экспансия рынка	Диверсификация

Примечание – Таблица составлена авторами на основе источника [1].

По мнению И. Ансоффа, основной причиной, побуждающей к проведению диверсификации, является несоответствие уровня производительности труда и эффективности производства среднему уровню по отрасли или уровню, ожидаемому руководством.

К основным причинам применения стратегии диверсификации можно отнести [8]:

- снижение степени риска, позволяющей повысить финансовую устойчивость организации в течение определенного времени;
- наличие резервного капитала для инвестирования прибыли в новый проект;
- расширение хозяйственной деятельности благодаря синергическому эффекту.

Значительный вклад в разработку вопроса оценки уровня диверсификации хозяйственной деятельности предприятия внесли Б.В. Болончук, В.А. Солдаткин, О.А. Гребенькова и другие ученые. Диверсификацию можно оценить по следующим показателям: уровню горизонтальной диверсификации видов экономической деятельности и диверсификации рынков сбыта, уровню вертикальной диверсификации и степени эквивалентности видов экономической деятельности [2].

В основе расчета вышеназванных показателей лежит классификация видов экономической деятельности посредством общегосударственного классификатора экономической деятельности Республики Беларусь и сравнение изменения видов экономической деятельности за исследуемый период.

И для более полной и точной оценки уровня диверсификации производства необходимо учитывать изменения номенклатуры производимой продукции, объем выручки от реализации, получаемой по каждому виду продукции, изменение показателей эффективности производства [6].

В связи с этим необходимо постоянно усовершенствовать методики оценки количественного и качественного уровня диверсификации на предприятии.

Например, показатель количественного уровня диверсификации отражает, применяет ли предприятие стратегию диверсификации в своей деятельности.

Для оценки количественного уровня диверсификации ($УД_{\text{кол.}}$) нами предлагается использовать следующую формулу (1):

$$УД_{\text{кол.}} = \left(1 - \frac{1}{n}\right) * \sqrt[n]{\frac{\sum_{i=1}^n \text{Выпр}_i / \text{Выр}_{\text{max}}}{n}}, \quad (1)$$

где n – количество видов продукции, производимой предприятием в анализируемом периоде, ед.;

Выпр_i – выручка от реализации i -того вида продукции, руб.;

Выр_{max} – максимальный объём выручки от реализации одного вида продукции предприятия, руб.

Значение данного показателя будет стремиться к нулю в том случае, если предприятие не использует стратегию диверсификации в своей деятельности, и наоборот, если значение приближено к 1 – предприятие проводит диверсификацию.

А при оценке качественного уровня диверсификации хозяйственной деятельности организации учитывается рентабельность продаж, а также используются полученные данные количественного уровня диверсификации.

Для оценки качественного уровня диверсификации ($УД_{\text{кач.}}$) нами предлагается использовать следующую формулу (2):

$$УД_{\text{кач.}} = УД_{\text{кол.}} * \frac{P_{\text{пр.}}}{P_{\text{пр.сущ.}}}, \quad (2)$$

где $P_{\text{пр.}}$ – рентабельность продаж в отчетном периоде, %;

$P_{\text{пр.сущ.}}$ – рентабельность продаж (без учёта новых видов продукции), %.

Качественный показатель отражает эффективность проводимой стратегии. Так, если качественный уровень диверсификации производства будет больше количественного, то инвестиции, направляемые на модернизацию производства, расходуются эффективно, и наоборот [5].

Выполненный нами расчет количественного и качественного уровня диверсификации на примере ОАО «Агро-Мотоль» представлен в таблице 2.

Приведенные данные показывают, что количественный уровень диверсификации в период 2016 – 2020 гг. практически оставался неизменным. Его значение приближено к 1, это свидетельствует о том, что ОАО «Агро-Мотоль» использует стратегию диверсификации в своей деятельности.

Показатель качественного уровня меньше показателя количественного уровня диверсификации – это указывает на неэффективность проводимой стратегии.

ОАО «Агро-Мотоль» использует в своей деятельности несвязную диверсификацию, т.е. охватывает те направления деятельности, которые не связаны с основной деятельностью предприятия. К основному виду деятельности хозяйства относятся животноводство и растениеводство. К диверсифицированной – предоставление услуг по размещению и питанию.

Таблица 2. – Оценка количественного и качественного уровня диверсификации в ОАО «Агро-Мотоль» за 2016 – 2020 гг.

Наименование показателя	ОАО «Агро-Мотоль»				
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Количественный уровень диверсификации	0,71	0,70	0,70	0,70	0,71
Качественный уровень диверсификации	0,59	0,56	0,54	0,53	0,52
Отклонение	-0,12	-0,14	-0,16	-0,17	-0,19

Примечание – Собственная разработка авторами на основе данных организации

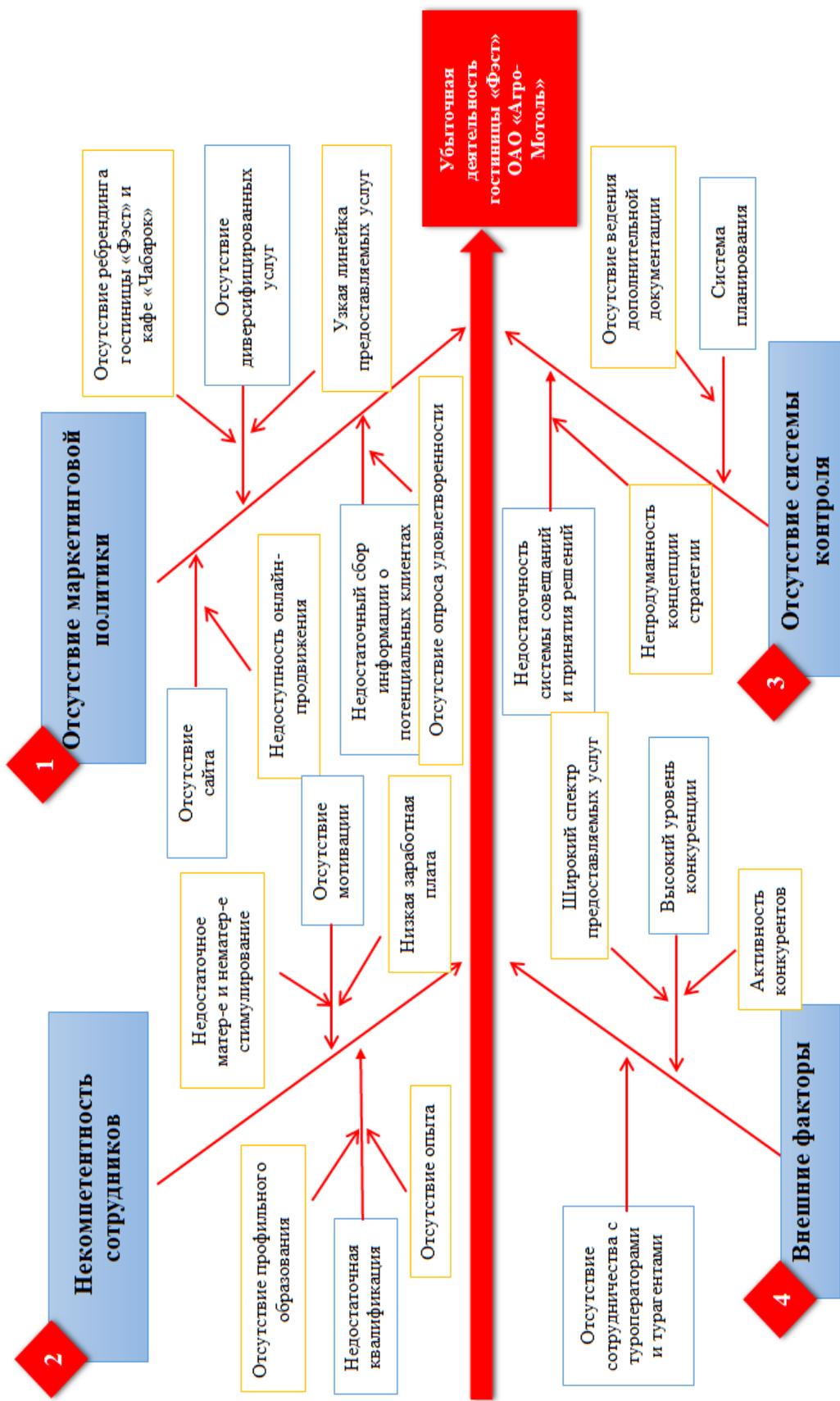


Рисунок 1. – Причинно-следственная диаграмма

Примечание – Рисунок составлен авторами на основе данных организации

Исходя из проведенного исследования и данных анализа, нами было выявлено следующее: начиная с 2017 года в ОАО «Агро-Мотоль» наблюдается убыток от диверсифицированной деятельности, который с каждым годом увеличивается, а это, в свою очередь, негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод об неэффективности стратегии диверсификации на предприятии ОАО «Агро-Мотоль».

И для того чтобы выяснить основные причины неэффективности проводимых на предприятии мероприятий, нами была разработана причинно-следственная диаграмма (рисунок 1), на которой отражены факторы, негативно влияющие на хозяйственную деятельность ОАО «Агро-Мотоль» [10].

При построении диаграммы в дополнение к традиционным методам исследования нами был использован метод «мозгового штурма». В обсуждении проблемы участвовали не только сотрудники предприятия, но и иные лица (сотрудники и аспиранты Полесского государственного университета), что позволило подойти к проблеме комплексно и внести элементы креативности и новизны.

Например, результаты исследования показали, что основными причинами неэффективной деятельности объектов социальной сферы являются:

1. Отсутствие маркетинговой политики, которая включает в себя отсутствие сайта (недоступность онлайн-продвижения), отсутствие опроса удовлетворенности потенциальных клиентов, отсутствие диверсифицированных услуг (узкая линейка предоставляемых услуг, нехватка ребрендинга и т.д.).

2. Некомпетентность сотрудников. Сюда относится недостаточная квалификация (отсутствие профильного образования, отсутствие опыта), отсутствие мотивации (недостаточное материальное и нематериальное стимулирование).

3. Отсутствие системы контроля включает недостаточность системы совещания и принятия решений (непродуманность концепции стратегии) и системы планирования (отсутствие ведения дополнительной документации).

4. Внешние факторы: отсутствие сотрудничества с турагентами и туроператорами, высокий уровень конкуренции (активность конкурентов, широкий спектр предоставляемых услуг) [12].

Таким образом, на основе применения причинно-следственной диаграммы были выявлены основные причины неэффективной реализации стратегии диверсификации на ОАО «Агро-Мотоль».

Исходя из вышеизложенного, нами была разработана и предложена бизнес-модель по реализации эффективной стратегии диверсификации, которая будет включать в себя: анализ внешней и внутренней среды предприятия, формулировку целей и задач, выбор стратегии диверсификации, описание путей и методов ее достижения, расчет бюджета, описание средств и методов контроля, построение календарного графика реализации и внедрения стратегии.

Для предприятия ОАО «Агро-Мотоль» оптимальной на данный момент будет стратегия диверсификации по созданию экскурсионного бюро и организации его деятельности, что позволит вывести принадлежащую предприятию гостиницу «Фэст» в зону прибыльности, повысив ее загруженность за счет внутреннего и внешнего туризма.

На этой базе предлагается следующая цель и специализация:

- цель проекта – организация экскурсионного бюро на базе гостиницы «Фэст»;
- специализация – разработка и предоставление экскурсионных услуг; заказчиками могут являться как частные лица, так и организации, туристические фирмы.

Дерево целей проекта представлено на рисунке 2.



Рисунок 2. – Дерево целей проекта

Примечание – Рисунок составлен авторами на основе данных организации



Рисунок 3. – Пример синергетической связи проводимого исследования

Примечание – Рисунок составлен авторами на основании [3]

Таким образом, основанием для реализации проекта является обеспечение расчетной прибыльности гостиницы «Фэст» за счет расширения линейки предоставляемых услуг посредством организации экскурсионного бюро.

Здесь необходимо отметить, что внедрение нового вида услуг, то есть диверсификации, на действующем предприятии имеет смысл только при получении реального эффекта от выпуска ряда товаров (услуг), который будет сказываться на совокупных результатах деятельности. Именно с этой точки зрения синергетические связи при диверсификации хозяйственной деятельности вызывают интерес как предмет эффективности (рисунок 3).

Следовательно, преимущество синергии возникает в том случае, если виды деятель-

ности или процесс дополняют друг друга таким образом, что совокупный эффект превышает простую сумму составных частей [4].

По результатам изучения белорусского опыта нами сделан вывод о том, что в Республике Беларусь формирование туристических кластеров находится на начальном этапе своего развития.

В тоже время, необходимость их развития в целях построения многоуровневой системы продвижения туристических услуг, закреплена в Государственной программе «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы [9].

На рисунке 4 представлена для анализа еще и возможная модель туристического кластера, разработанная авторами.

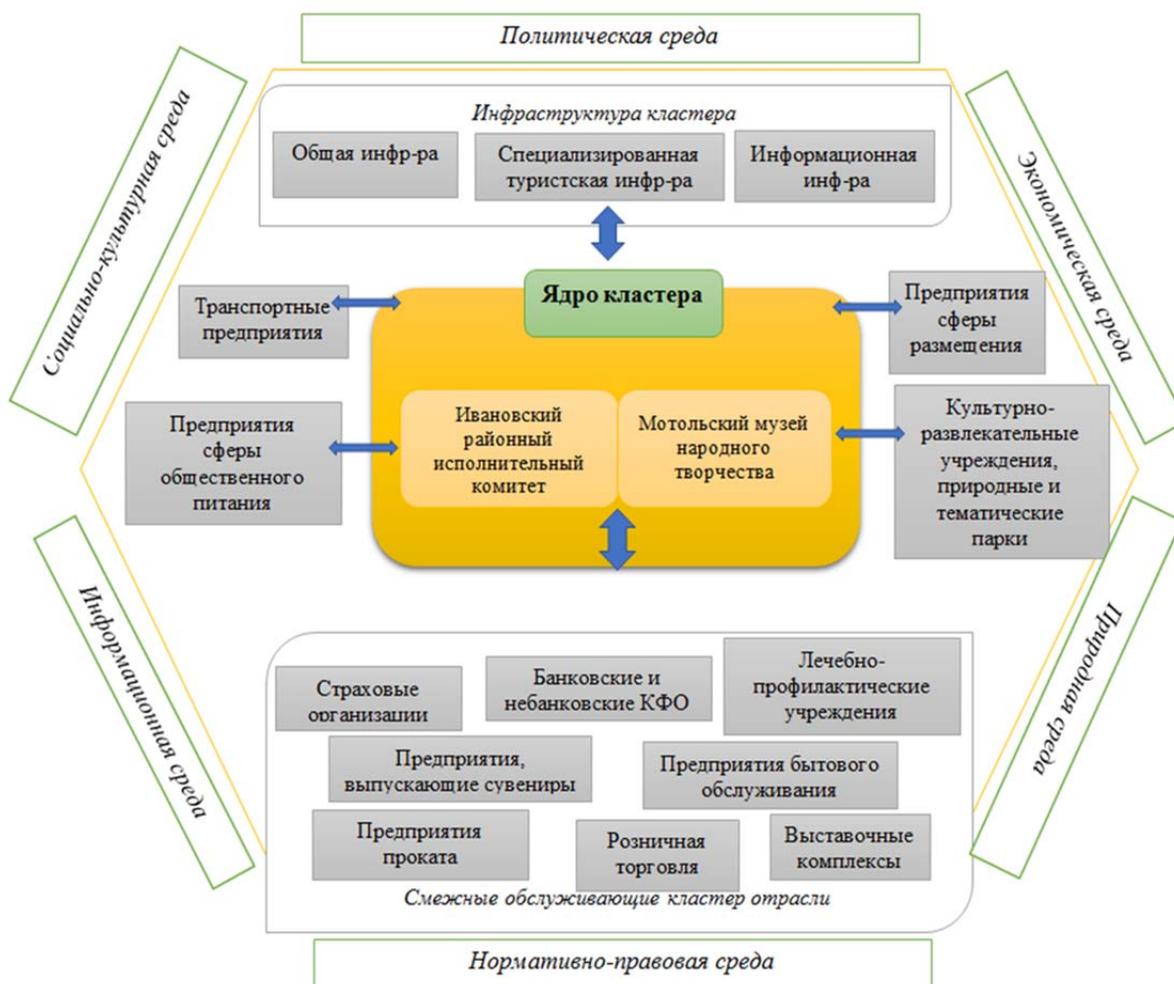


Рисунок 4. – Модель туристического кластера

Примечание – Рисунок составлен авторами на основе данных организации

Исходя из проведенного исследования и полученных данных, можно выделить следующие синергетические эффекты кластера:

1. Создание условий перетока знаний, способствующие переходу на инновационную стадию развития организации;
2. При формировании общей инфраструктуры уменьшаются издержки предприятий, входящих в кластер.

Интеграция в кластерную структуру способствует снижению транзакционных издержек и увеличению финансовых потоков [13].

Выводы. Проведенное нами исследование и полученные данные позволили сделать следующий вывод: предложенные мероприятия по совершенствованию стратегии диверсификации на предприятии усиливает синергетический эффект, что положительно отража-

ется на финансовой устойчивости хозяйственной деятельности ОАО «Агро-Мотоль».

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – С.113-124.
2. Болочук, Б. В. Влияние диверсификации на эффективность функционирования перерабатывающих предприятий АПК / Б. В. Болочук // Аграрная экономика. – 2011. – № 5. – С. 23 – 27.
3. Зарипова, Р. Р. Синергетические связи как основа диверсификации производства / Р. Р. Зарипова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университе-

- та. Экономические науки. – 2008. – № 6 (68). – С. 144 – 147.
4. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм. 2-е издание / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
 5. Киевич А. В. Краудинвестинг как альтернативная модель финансирования инвестиционного проекта. / А.В. Киевич, Д.А. Койпаш // Экономика и банки. – 2016. – № 1. – С. 58–65.
 6. Киевич Д. А. Кобрендинг как инструмент уменьшения маркетинговых издержек / Д. А. Киевич // Современные аспекты экономики. – 2016. – № 11 (231). – С. 45-53.
 7. Корбут, Л. В. Диверсификация сельской экономики и развитие предпринимательской инициативы / Л. В. Корбут, Ж. К. Тарасевич // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VII Международной научно-практической конференции, Минск, 25-26 сентября 2014 г. / [ред. Кол. : В.Н. Шимов (отв. Ред.) и др.] ; М-во образования Респ. Беларусь, УО "Белорусский гос. Экон. ун-т". – Минск: БГЭУ, 2014. – Т. 1. – С. 297-298.
 8. Лузгина, О. А. Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка / О. А. Лузгина, Л. Н. Семеркова. – Пенза : Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. – 127 с.
 9. О Государственной программе "Беларусь гостеприимная" на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: Постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 29 янв. 2021, № 58 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО "ЮрСпектр", Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
 10. Отраслевые финансы : учебно-методическое пособие / Т. Н. Лобан [и др.]. – Пинск, 2018.
 11. Панюсько, А.С. Обоснование стратегии диверсификации на основе метода "Fishbone Diagram" / А.С. Панюсько, К.К. Шебеко // Наука и образование сегодня. – 2021. – № 4 (63). – С. 34-38.
 12. Панюсько. А. С. Факторы эффективной реализации стратегии диверсификации / А. С. Панюсько, К. К. Шебеко // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сборник трудов XV международной научно-практической конференции, УО "Полесский государственный университет", г. Пинск, 23 апреля 2021 г. // Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; ред. Кол.: В.И. Дунай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2021. – С. 51-52.
 13. Самоховец М. П. Бюджетное финансирование социальной сферы Республики Беларусь / М. П. Самоховец, М. И. Бухтик, А. В. Киевич // Экономические науки. – 2020. – № 184. – С. 104-109.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Eds. L.I. Yevenko. M. : Ekonomika, 1989, pp.113–124.
2. Bolomchuk B.V. Vliyaniye diversifikatsii na effektivnost' funktsionirovaniya pererabatyvayushchikh predpriyatiy APK [The influence of diversification on the efficiency of functioning of processing enterprises of the agro-industrial complex]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian economy]. 2011, no 5, pp. 23–27. (In Russian)
3. Zaripova R.R. Sinergeticheskiye svyazi kak osnova diversifikatsii proizvodstva [Synergetic relations as the basis for diversification of production]. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki* [Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences]. 2008, no. 6 (68), pp. 144–147.
4. Kempbell E., Sammers Lachs K. *Strategicheskij sinergizm* [Strategic synergy]. SPb. : Piter, 2004, 416 p.
5. Kievich A.V., Koypash D.A. Kraudininvesting kak al'ternativnaya model' finansirovaniya investitsionnogo proyekta [Crowdfunding as an alternative model for investment project financing]. *Ekonomika i banki* [Economy and Banks]. 2016, no 1, pp. 58–65. (In Russian)
6. Kievich D.A. Kobrending kak instrument umensheniya marketingovyh izderzhok [Co-branding as a tool for reducing marketing costs]. *Sovremennye aspekty ekonomiki* [Modern aspects of the economy]. Publ., 2016, no. 11 (231), pp. 45-53. (In Russian)
7. Korbut L.V., Tarasevich ZH.K. Diversifikatsiya sel'skoy ekonomiki i razvitiye predprinimatel'skoy initsiativy [Diversification of the rural economy and the development of entrepreneurial initiative].

- Ekonomicheskiy rost Respubliki Belarus': globalizatsiya, innovatsionnost', ustoychivost'* [Economic growth of the Republic of Belarus: globalization, innovation, sustainability]. Minsk, 25-26 sentyabrya 2014 g. Minsk: BGEU, 2014, Vol. 1, pp. 297-298. (In Russian)
8. Luzgina O.A., Semerkova L.N. *Diversifikatsiya deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh regional'nogo rynka* [Diversification of the activity of an industrial enterprise in the conditions of the regional market]. Penza, 2003, 127 p. (In Russian)
 9. *O Gosudarstvennoy programme «Belarus' gostepriimnaya» na 2021–2025 gody Postanovleniye Soveta Ministrov Resp. Belarus'*, 29 yanv. 2021, no 58. Available at: Konsul'tantPlyus. Belarus' OOO "YurSpektr", Nats. tsentr pravovoy inform. Resp. Belarus'. Minsk, 2021. (In Russian)
 10. Loban T.N., Samakhavets M.P., Buhtik M.I., Kievich A.V. *Otraslevye finansy* [Industry finance]. Pinsk, 2018. (In Russian)
 11. Panyus'ko A.S., Shebeko K.K. Obosnovaniye strategii diversifikatsii na osnove metoda "Fishbone Diagram" [Justification of the diversification strategy based on the "Fishbone Diagram" method]. *Nauka i obrazovaniye segodnya* [Science and education today]. 2021, no 4 (63), pp. 34-38. (In Russian)
 12. Panyus'ko. A.S., Shebeko K.K. Faktory effektivnoy realizatsii strategii diversifikatsii [Factors of effective implementation of the diversification strategy]. *Ustoychivoye razvitiye ekonomiki: sostoyaniye, problemy, perspektivy* [Sustainable development of the economy: state, problems, prospects]. Eds.: V.I. Dunay. Pinsk : PolesGU, 2021, pp. 51-52. (In Russian)
 13. Samokhovets M.P. Budzhetnoye finansirovaniye socialnoy sfery Respubliki Belarus [Budgetary financing of the social sphere of the Republic of Belarus]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic sciences]. Publ., 2020, no. 184, pp. 104-109. (In Russian)

Received 7 October 2021