

B. Andrushkiv, N. Kyrych, I. Stoyko

ECONOMIC CONSTITUTION OF UKRAINE AS WAY REGULATION OF STATE FINANCIAL–ECONOMICAL ACTIVITIES

In today's political environment is reasonable and justifiable need for the development and implementation of the Economic Constitution of Ukraine (ECU) - Basic Economic Law of the state, whereby the operation of the national economy should provide economical and financial vision of competitive branches of national economy with reasonable tax research capabilities regions, economic protection of domestic producers, social protection, honest, timely and equitable distribution and redistribution of income, gross social product, creating conditions and interest in the creative labor of social policy.

Key words: the economic constitution of Ukraine, the main economic law, institutional framework, state, regional full-cost accounting.

© Б. Андрушків, Н. Кирич, І. Стойко
Надійшла до редакції 10.06.2010

УДК 622.2

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕДУМОВИ, ВИДИ ТА ФОРМИ

ОЛЕКСАНДР БОКАНЬ,

аспірант Рівненського економіко-гуманітарного інституту

У статті розглянуто сутність та види диверсифікації підприємств, існуючі стратегії та концепції, виконано їх порівняльний аналіз. Визначено перспективи для використання того чи іншого виду диверсифікації в практиці вітчизняних промислових підприємств. Констатовано, що нові умови господарювання (транзитивна економіка, глобальна криза тощо) спричиняють розвиток нових видів диверсифікаційних стратегій.

Ключові слова: підприємство, диверсифікація, господарська діяльність, стратегія, класифікація.

Постановка проблеми. Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку - багатofакторний процес, що потребує використання складних методів організації виробництва й виважених управлінських рішень. Якщо на першому етапі ринкових реформ основним напрямом була зміна середовища функціонування підприємств, що переважно залежало від рішень, які приймалися державною адміністрацією, то зараз у центрі уваги знаходяться питання реформування самих підприємств та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах відносно сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного планування на підприємстві. У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку й зростання фірм в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є диверсифікація. У процесі свого розвитку, прагнучи здобути максимально можливі конкурентні переваги на ринку та використати товари (послуги), що вже ви-

робляються (надаються), підприємства вдаються до різних способів та форм диверсифікації, що найбільше відповідають їх місії та ринковій кон'юктурі.

Аналіз досліджень і публікацій. В економічній літературі зустрічається велика кількість визначень терміна "диверсифікація" [1-8]. Усі вони базуються на загальному визначенні поняття "диверсифікація" (від лат. *diversus* - різний і *facere* - робити) - міра різноманітності в сукупності. Чим більша різноманітність, тим більша диверсифікація. Диверсифікація - важлива складова інвестиційної концепції, що дозволяє оптимізувати співвідношення доходності та ризику. Також диверсифікацію слід розглядати як складову концепції управління підприємством. Далі кожен із фахівців адаптує наведене або сформоване визначення до суб'єкта, об'єкта та задач власного дослідження, у тому числі й до вивчення економіки підприємства.

Узагальнюючи наведені в згаданих роботах підходи, можна стверджувати, що щодо виробничого підприємства більшість економістів мають на увазі під-

№ 4 (104) липень-серпень 2010 р.

терміном "диверсифікація" розширення асортименту, зміну вигляду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нового виду виробництва з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству.

Наприклад, за визначенням Т. Коно [5], до спеціалізованих компаній (антипод компаній диверсифікованих) належать компанії, де на один продукт припадає понад 70 % загального обсягу продажів (у цьому випадку також використовуються терміни "однопродуктові компанії" й "компанії з домінуючим продуктом"), інші компанії слід уважати диверсифікованими.

Разом із тим, інтенсивне накопичення досвіду диверсифікації підприємств, яке спостерігається останнім часом, потребує постійного теоретичного осмислення й наукового упорядкування.

Метою статті є вивчення передумов, видів та форм диверсифікації підприємств.

Виклад основного матеріалу. У теорії маркетингу прийнято виділяти зв'язаний і незв'язаний типи диверсифікації. Зв'язана диверсифікація є процесом придбання або включення в структуру підприємства нових виробництв (або видів послуг), які технологічно входять у процес виробництва. Цей тип диверсифікації використовується найчастіше на ринках із сильною конкуренцією. Поздовжня (латеральна) диверсифікація - входження в нову для підприємства сферу діяльності, що не має очевидних зв'язків із його головним бізнесом. Цей тип диверсифікації може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і через придбання фірм, або злиття з ними.

Зв'язана диверсифікація поділяється на вертикальну й горизонтальну. Вертикальна означає виробництво продуктів і послуг на попередньому або наступному ступені виробничого процесу (виробничого ланцюжка, ланцюжка створення доданої вартості). Тобто виробник готової продукції починає або виробляти для своєї продукції комплектуючі (просуваючись назад за ланцюжком), або виходить на ринок продукції й послуг ще більшої глибини переробки (просуваючись вперед за ланцюжком і забезпечуючи контроль збуту власної продукції). Горизонтальна диверсифікація - виробництво продукції, яка технологічно не пов'язана з товарами, що вже виробляються, але призначена для постійних споживачів (клієнтів) підприємства. Такий тип диверсифікації може використовувати, наприклад, крупний туристичний оператор, якщо він придбає готель і надаватиме путівки туристам у власний готельний комплекс за зниженими цінами. Таким чином він зможе суттєво посилити свої позиції в галузі шляхом встановлення контролю над певними конкурентами або взагалі їх поглинання.

Більшість компаній звертаються до диверсифікації тоді, коли вже мають фінансові ресурси, що перевершують необхідні для підтримки конкурентного становища в первинних сферах бізнесу. Диверсифікація може здійснюватися такими шляхами (стратегіями):

- через внутрішній ринок капіталів;
- реструктуруванням;
- передачею специфічних знань між стратегічними зонами господарювання (СЗГ) та стратегічними бізнес-одинацями (СБО) - підрозділами, що мають відповідні права та відповідальність за розробку, виробництво та реалізацію однотипної продукції;
- розподіленням функцій або ресурсів.

Диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів виконує ті ж функції, що й фондовий

ринок. При використанні внутрішнього ринку капіталів головний офіс:

- визначає стратегічний план дій портфеля СЗГ корпорації;
- встановлює фінансові цілі й відстежує діяльність СБО;
- розміщує корпоративні капітали серед конкуруючих СБО.

За таких умов СБО є автономними центрами прибутку, що знаходяться лише під фінансовим контролем головного офісу. Таку стратегію диверсифікації застосовує щодо своїх металургійних підприємств провідна фінансово-промислова група України "СКМ", досягаючи, таким чином, швидкої окупності вкладень та високого прибутку. Разом із тим, металургійна галузь не стимулює такий попит на технології, як, наприклад, машинобудівна, і не створює продукції чи послуг із високою часткою доданої вартості, як, наприклад, галузі транспорту і зв'язку. За висновками фахівців, вибір продуктової та ринкової стратегії підприємства має враховувати закономірності розподілу норми прибутку в процесі диверсифікації.

Стратегія реструктурування є одним із видів стратегії внутрішнього ринку капіталів. Її першочергова задача - максимізація вартості бізнесу. Розробка її концепції передбачає таку методику. На першому етапі оцінюється номінальна вартість компанії за допомогою методу дисконтованого грошового потоку. Потім розробляються різні варіанти реструктуризації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. У період економічної кризи підбір концепції реструктуризації, на наш погляд, може обмежуватися варіантами з мінімальним рівнем ризику при досягненні нульової або близької до нуля вартості бізнесу. Головною умовою має бути повне задоволення вимог кредиторів відповідно до найбільш вигідного для підприємства графіка погашення боргових зобов'язань, які враховуються в моделі дисконтованого грошового потоку. Ця концепція, як правило, малоприйнятна для власників підприємства, однак, на нашу думку, має право на життя як один із варіантів зовнішнього управління.

Диверсифікація шляхом розподілу ресурсів можлива за наявності істотної схожості між однією або декількома важливими функціями СБО - новими та існуючими. Метою розподілу ресурсів є реалізація синергізму в діяльності компанії при використанні загальних виробництв, каналів поширення, засобів просування, НДДКР тощо. Таким чином, у кожному СБО потрібно менше вкладень порівняно з автономним рішенням цього питання.

Для поздовжньої диверсифікації не потрібна координація між СБО. Отже, витрати на управління зростають із кількістю СБО в портфелі компанії. Компанії зі зв'язаною диверсифікацією, навпаки, витрачають більше і на обслуговування СБО, і на встановлення координативних зв'язків між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити прибутки при зв'язаній диверсифікації (табл. 1).

Стратегією спорідненою, але не тотожною диверсифікації, може бути створення стратегічного альянсу між компаніями в області вартості, ризику й прибутків, пов'язаних із використанням нових можливостей бізнесу (наприклад, при НДДКР). Проте при цьому завжди існує ризик доступу партнера до ключової технології. Крім того, слід відзначити, що антимонополне законодавство ряду країн створює перешкоди реалізації такої стратегії.

Таблиця 1. - Порівняння зв'язаної і позовжньої диверсифікації

| Стратегія диверсифікації | Шляхи реалізації | Джерела витрат на управління |
|--------------------------|---|------------------------------|
| Зв'язана | - внутрішній ринок капіталу - реконструювання - передача та розподіл ресурсів | - кількість СБО |
| Поздовжня | - внутрішній ринок капіталу - реконструювання | - координація між СБО |

Крім того, диверсифікаційні процеси слід розділити на:

- диверсифікацію, що безпосередньо відбувається всередині підприємства, тобто протікає в його внутрішньому середовищі та охоплює виробничий процес (виробництво товарів і послуг);

- диверсифікація поза підприємством, у його зовнішньому середовищі, яка виробничий процес не заторкує.

Таким чином, загальна схема видів диверсифікації фірми може мати такий вигляд (рис. 1):



Рис. 1. Типізація процесів диверсифікації на промисловому підприємстві (розробка автора).

Диверсифікація стала входити в практику стратегічного планування діяльності фірм у 1950-х рр., коли стратегічне планування набуло розвитку. У зв'язку з нестабільністю технологій, змінами в умовах конкуренції, періодичними уповільненнями темпів економічного зростання і появою соціально-політичних обмежень зростала кількість завдань стратегічного характеру та ставало все очевиднішим, що шляхом простого додавання нових видів діяльності не можна вирішити всі проблеми. Тому в 1970-х рр. увага розробників стратегій перекинулася з горизонтальної зв'язаної диверсифікації на питання управління цілим набором галузей із різними видами діяльності, на яких спеціалізуються фірми (таким чином, у практику діяльності увійшла конгломеративна диверсифікація). Теоретичні розробки фахівців були прискорені тією обставиною, що різні види діяльності, які великі корпорації освоювали в ці роки, стали все більше розходитися між собою за такими показниками, як перспективи подаль-

шого зростання, рентабельність і стратегічна уразливість фірм, які представлені на ринку.

Крім того, як ми зазначали вище, диверсифікація стимулювалася антимонопольним законодавством Західної Європи та США, яке протягом XX століття все більше обмежувало горизонтальну експансію компаній та розвивало експансію вертикальну, що базується на стратегії диверсифікації. У результаті створюється "багатоукладна" компанія, яка не має монопольної частки на окремому ринку. О. Л. Туціцин наводить приклад, що на початку 1990-х років серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, переважна більшість яких мала у своєму складі в середньому підприємства 11 галузей, а найпотужніші - 30-50 галузей [8].

Слід відокремити такий особливий вид зв'язаної вертикальної диверсифікації, як *диверсифікація постачальників та споживачів* продукції. Ряд учених-економістів узагалі не вважають таку діяльність ди-

версифікацією, оскільки, на їх думку, під час цієї діяльності підприємством не створюється нового продукту/послуги та не обов'язково виникає географічне розширення діяльності. Але слід відзначити, що цей тип діяльності може також сприяти оптимізації відношення "прибутковість-ризик" (за рахунок зниження ризику втрат від невчасного постачання ресурсів, витрат клієнтів або форс-мажорних обставин) і з цього боку його можна вважати диверсифікацією.

Те ж саме можна сказати про фінансову диверсифікацію, оскільки різноманітність джерел фінансування сама по собі не означає розширення діапазону економічної діяльності підприємства, а маючи декілька джерел фінансування, воно може виготовляти вузькоспеціалізовану продукцію або надавати специфічні види послуг.

Досліджуючи диверсифікаційні процеси, Р. Леман робить висновок про те, що в основу розробки диверсифікаційної політики й, отже, диверсифікаційної стратегії має бути покладений принцип ключової компетенції, згідно з яким фірмі необхідно поширювати свою діяльність на ті галузі, де вона може в найбільшій мірі застосувати й реалізувати досвід і знання, накопичені й отримані в ключовому бізнесі.

Так, наприклад, компанія "Honda" використовує свої знання у сфері двигунів внутрішнього згорання для виробництва автомобілів, мотоциклів, газонокосарок, генераторів. Компанія "Canon" застосувала свою високу компетенцію в області точної механіки, оптики та мікроелектроніки при виробництві копювальних апаратів, лазерних принтерів, фотокамер, сканерів [10].

Г. Немченко виділяє два напрями мікродиверсифікації. При першій стратегії диверсифікація здійснюється на базі основного виду діяльності, під яким розуміється діяльність, покладена в основу створення фірми, що схоже на точку зору Р. Лемана. При другій стратегії диверсифікація не обов'язково пов'язана з головним виробництвом. Причому, на думку автора, вибір того або іншого варіанта стратегії залежить від фінансового стану підприємства й можливих подальших напрямів його розвитку. Розвиток підприємства в міру накопичення джерел і вичерпання можливостей зростання в традиційній області переходить від зв'язаної диверсифікації до незв'язаної [11].

М. Паск'є, ставлячи питання про ефективність диверсифікаційної стратегії підприємства, поділяє підприємства на дві категорії: спеціалізовані підприємства, що ухвалюють рішення про диверсифікацію, і вже диверсифіковані [12]. Залежно від того, до якої групи належить підприємство, для нього будуть обрані різні диверсифікаційні стратегії. В основу розробки першої групи диверсифікаційних стратегій повинно бути покладено вирішення двох питань:

- чи має диверсифікація позитивний вплив на економічний і фінансовий стан підприємства;
- вибір напрямку диверсифікації.

М. Паск'є виділяє вертикальну інтеграцію, диверсифікацію на базі існуючих видів діяльності та конгломеративну диверсифікацію. На підставі узагальнення великого емпіричного матеріалу він робить висновок, що стратегії диверсифікації зазнали еволюції цілей: від зростання підприємств, зниження ризику й внутрішньофірмового розподілу капіталу до досягнення синергетичного ефекту різних видів діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Розробка другої групи диверсифікаційних стратегій, на думку М. Паск'є, має враховувати:

- реальний синергетичний ефект;

- взаємозв'язок між рекламою й іншими заходами щодо просування на ринок одного товару й збуту інших;
- фінансове опрацювання стратегії;
- забезпечення можливості прискореного й агресивного проникнення на нові ринки.

Концепція М. Паск'є видається достатньо суперечливою. Варто припустити, що оцінка потенційного й реального синергетичного ефекту має бути проведена як для зв'язаних диверсифікованих підприємств, так і для тих, що збираються диверсифікуватися за "зв'язаним" типом. Крім того, фінансову оцінку такої стратегії необхідно здійснювати для обох видів підприємств, маючи на увазі, що у випадку диверсифікованих підприємств можливий ретроспективний і перспективний аналіз, а щодо спеціалізованих - тільки перспективний. Очевидно, що вплив реклами й інших маркетингових заходів, що проводились відносно одного товару, на збут інших товарів необхідно проводити також для обох типів підприємств.

Найбільш розробленою й систематизованою видається класифікація стратегій диверсифікації, запропонована А. Стріклендом та А. Томпсоном [13]. Вони виділяють шість стратегій диверсифікації:

- 1) стратегія впровадження в нові галузі;
- 2) придбання, створення нової компанії й спільне підприємство;
- 3) стратегії спорідненої диверсифікації;
- 4) стратегії неспорідненої диверсифікації;
- 5) стратегії виключення й ліквідації;
- 6) стратегії оновлення компанії, скорочення та реструктуризації;
- 7) стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Причому А. Томпсон і А. Стрікленд, так само, як і М. Паск'є, поділяють ці стратегії на дві групи: для підприємств, що ухвалюють рішення про диверсифікацію (1-3), для вже диверсифікованих підприємств (4-6). Очевидно, що багато в чому такий розподіл є умовним. Наприклад, стратегія багатонаціональної диверсифікації, стратегія впровадження в нові галузі, стратегія придбання, створення нової компанії й спільного підприємства, стратегії спорідненої та неспорідненої диверсифікації можуть бути використані як для диверсифікованих підприємств, так і для тих, що тільки мають намір диверсифікуватися.

Стратегії виключення й ліквідації не можна назвати диверсифікаційними повною мірою, оскільки вони спрямовані не на диверсифікацію, тобто розширення діапазону економічної діяльності, а на його звуження. Це свого роду "антидиверсифікаційні" стратегії, які можуть бути застосовані до диверсифікованих компаній для звуження діапазону їх діяльності. Єдиними стратегіями, орієнтованими винятково на вже диверсифіковані підприємства, на наш погляд, можна назвати стратегії оновлення, скорочення й реструктуризації компанії, коли крупний диверсифікований комплекс проводить "перегрупування" видів діяльності, одні замінює іншими з метою підвищення ефективності й досягнення синергетичного ефекту.

Багато в чому схожою, але водночас істотно відмінною класифікацією диверсифікаційних стратегій є класифікація, запропонована І. Ансоффом [14]. Він поділяє стратегії диверсифікації на синергетичні й конгломератні. На його думку, синергетична диверсифікація передбачає зв'язок нового бізнесу з уже існуючим, який виражається в задоволенні існуючих потреб за допомогою нових технологій (синергетична диверсифікація в цьому випадку пов'язана з обслуговуванням традиційного ринку, тобто полягає в задоволенні потреб, які виникли раніше) або при

використанні старої технології для задоволення нових потреб (у цьому випадку синергетична диверсифікація пов'язана з обслуговуванням нового ринку за допомогою старої технології). Конгломератна диверсифікація, за класифікацією І. Ансоффа, ніяк не пов'язана з колишнім бізнесом. Дослідник стверджує, що синергетичну диверсифікацію, яка пов'язана з потребами базового підприємства, найлегше здійснити за допомогою поглинання компаній-цілей (або злиття з ними), оскільки розвиток і розробка нової технології своїми силами - процес трудомісткий, тривалий і витратний. Технологічну диверсифікацію можна здійснити як за допомогою злиття й поглинання, так і за допомогою внутрішнього розвитку, оскільки в цьому випадку немає необхідності розробляти технологію виробництва. Конгломератна диверсифікація, як правило, здійснюється за допомогою злиття й поглинання, оскільки фірма спочатку некомпетентна в тій сфері бізнесу, у якій вона хоче увійти. Крім того, І. Ансофф розділяє диверсифікацію, пов'язану з поточною географією, й інтернаціоналізацію, пов'язану з новою географією.

Уразливість запропонованої І. Ансоффом класифікації диверсифікаційних стратегій полягає в тому, що недостатньо детально розглянуті всі їх види й підвиди. Фактично, в основу класифікації зв'язаної диверсифікації покладено лише два елементи - технологію й потреби (старі, нові). На думку дослідника, є тільки два види зв'язаної диверсифікації, при яких використовується стара технологія для задоволення нових потреб або нова технологія для задоволення старих потреб. Крім того, видається вельми суперечливим, що досягнення синергетичного ефекту від зв'язаної диверсифікації на основі потреб краще здійснювати шляхом злиття або поглинання. Автор не враховує той факт, що разом із компанією, яку мав на меті придбати (поглинути), він отримує й сталу систему внутрішньо-корпоративних зв'язків, відносин між працівниками, клієнтами, контрагентами, що неминуче викличе труднощі для інтеграції цієї компанії в диверсифікований комплекс. Ця обставина може не тільки не поліпшити синергетичний ефект, але й узагалі знищити його.

Розглядаючи міжнародну диверсифікацію, І. Ансофф називає її інтернаціоналізацією. Причому, на його думку, вона включає зв'язану диверсифікацію (пов'язану з потребами, технологіями), конгломератну диверсифікацію, експансію традиційної діяльності. Тобто фактично інтернаціоналізація, за І. Ансоффом, по суті ширша за міжнародну диверсифікацію (якщо не розглядати міжнародну диверсифікацію як маніпулювання набором країн у процесі традиційної економічної діяльності).

О. Віханський відносить диверсифікаційні стратегії до третьої групи еталонних стратегій (перша - стратегія концентрованого зростання, друга - інтегрованого зростання, четверта - стратегія скорочення) [15]. На його думку, фірма схильється до певної стратегії в разі неможливості розвиватися на певному ринку з певним продуктом у рамках галузі. Він виділяє стратегії центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації та конгломеративної диверсифікації. При стратегії центральної диверсифікації фірма залишається в рамках основного стрижньового бізнесу й шукає додаткові можливості виробництва нових продуктів, що знаходяться в уже існуючому бізнесі. Ці можливості можуть полягати в освоєнні ринку, технології, що використовується або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми. Стратегія горизонтальної диверсифікації - пошук можливостей зростання на існуючому ринку за

рахунок нової продукції, що потребує нової технології. Головна відмінність від центральної диверсифікації, за О. Віханським, - нова технологія. Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в розширенні фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках, технологічно не зв'язаних із уже існуючими.

Тобто в основу своєї класифікації диверсифікаційних стратегій О. Віханський поклав три чинники: товар, технологія і ринок. Центрованої диверсифікації відповідають новий товар, старий ринок, стара (покрращена) технологія; горизонтальної диверсифікації - новий товар, нова технологія, старий ринок; конгломеративної диверсифікації - новий товар, нова технологія, новий ринок.

На наш погляд, розділення стратегії зв'язаної диверсифікації на горизонтальну й центровану вельми умовне, хоча й може бути використане, оскільки така класифікація чітко розмежує центровану диверсифікацію й горизонтальну диверсифікацію, що не вдалося класифікаціям інших авторів, які використовують такий підвид диверсифікації. В основі ідеї категорії "центрована диверсифікація" лежить саме те, що господарська система не виходить за рамки основного стрижньового бізнесу, а лише покращує технології виробництва продукції, застосовує маркетингові методи стимуляції попиту на старому ринку. Тобто в центрі зусиль й інтересів господарської системи знаходиться її ключова "стрижньова" компетенція.

Висновок

На підставі розглянутого теоретичного й практичного матеріалу можна зробити висновок, що диверсифікація виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури. Багатоаспектність цього поняття обумовлює наявність декількох класифікаційних ознак її видів, а також різноманіття підходів до її визначення та класифікації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аронов А. М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А. М. Аронов, А. Н. Петров. - СПб. : Лениздат, 2000. - 128 с.
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент / Г. Я. Гольдштейн. - Таганрог : Скиф, 2000. - 451 с.
3. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. - М. : Дело и Сервис, 2002. - 416 с.
4. Жулина Е. Г. Диверсификация деятельности предприятия / Е. Г. Жулина, Т. Л. Мягкова, О. Б. Кацуба. - М. : Журнал "Управление персоналом", 2006. - 176 с.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. - М. : Знание, 1987. - 384 с.
6. Bastian Chr. Enterprise Diversification: Will It Reduce Your Risk? / Chris Bastian, Larry Held // Risk and resilience in Agriculture [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://agecon.uwo.edu/RnRinAg/RnR%20Section%202/Enterprise%20Diversification.pdf>.
7. Слиньков В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации / В. Н. Слиньков. - М. : Дакор, КНТ, 2008. - 384 с.
8. Тулицын А. Л. Диверсификация предприятия / А. Л. Тулицын. - Новосибирск, 2004. - 150 с.
9. Hassid H. Diversification and the firm's rate of grow / H. Hassid // The Manchester School. - 2008. - Vol. 45 (Issue 1). - P. 16-28.

10. Леман Р. Диверсифікація на базі профіля фірми / Р. Леман // Проблеми теорії і практики управління. - 1994. - № 1. - С. 89-95.

11. Немченко Г. Диверсифікація виробництва: цілі і напрямлення діяльності / Г. Немченко, С. Донецька, К. Дьяконов // Проблеми теорії і практики управління. - 1998. - № 1. - С. 107-113.

12. Паскье М. Диверсифікація і ефективність / М. Паскье //

Проблеми теорії і практики управління. - 1994. - № 3. - С. 79-82.

13. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; [пер. с англ.]. - М.: ИНФРА-М, 2001. - XX. - 412 с.

14. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. - СПб.: Питер Ком, 1999. - 416 с.

15. Виханський О. С. Стратегічне управління / О. С. Виханський. - М.: Гардарики, 1999. - 296 с.

О. Bokan'

DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE: CONDITIONS, TYPES AND FORMS

Essence and types of diversification of enterprises, existent strategies and conceptions is considered in the article. Classifications of the most known theorists-fazivciv are compared in this industry, certainly prospects for the use of that or other type of diversification in practice of domestic industrial enterprises. It is established, that the new terms of menage (transitional economy, global crisis) draw development of new types of strategies of diversification.

Key words: enterprise, diversification, economic activity, strategy, classification.

© О. Бокань

Надійшла до редакції 08.06.2010

УДК 658.7

ЗАСТОСУВАННЯ КАРТ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПРИ УПРАВЛІННІ РУХОМ МАТЕРІАЛЬНОГО ПОТОКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ІРИНА БОНДАРЄВА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри "Економіка підприємства"
Донецького національного технічного університету

НАДІЯ СЕЛЕЗНЬОВА,

аспірант Донецького національного технічного університету

У статті отримало подальший розвиток питання використання статистичних карт контролю якості при управлінні рухом матеріального потоку в умовах машинобудівних підприємств у межах логістичної системи "постачання - виробництво - збут". Упровадження рекомендованого комплексу заходів щодо контролю руху логістичного процесу на основі статистичних карт контролю якості дозволить підвищити якість управління підприємством у цілому відповідно до основних принципів провідної системи управління TQM (Total Quality Management).

Ключові слова: карта контролю якості, управління, матеріальний потік, підприємства машинобудування, логістична система.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства машинобудівної галузі являють собою складну соціально-економічну систему, ефективне функціонування та розвиток якої залежать від організації руху матеріального та пов'язаних із ним інформаційного й фінансового потоків. Рух матеріального потоку в межах логістичної системи "постачання - виробництво - збут" характеризується нерівномірністю й несинхронністю, що пояснюється різними переробними можливостями складів при прийомі сировини та готової продукції на зберігання і цехів - при виготовленні готової продукції.

Цю нерівномірність та несинхронність руху матеріального потоку до певного рівня згладжують за допомогою накопичення сировини, матеріалів та напівфабрикатів у складських приміщеннях, які виконують роль "буферних" зон. Але можливості цих зон також обмежені й надмірне їх збільшення призводить до додаткових витрат на утримання таких зон та зберігання сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Тому важливого значення набуває питання вдосконалення управління рухом матеріального потоку в умовах машинобудівних підприємств.

№ 4 (104) липень-серпень 2010 р.