

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАЛУЦЬКА ХРИСТИНА ЯРОСЛАВІВНА

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСІВ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА**

Львів – 2020

*Рекомендовано до видання рішенням Вченої Ради
Національного університету «Львівська політехніка»
(Протокол №666 від 27 жовтня 2020 року)*

Рецензенти:

Гораль Л.Т. – д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м.Івано-Франківськ;

Манойленко О.В. – д.е.н., професор, директор навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м.Харків;

Мних О.Б. – д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів;

Родченко В.Б. - д.е.н., професор, заступник директора навчально-наукового Інституту «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків;

Хома І.Б. - д. е. н., професор, професор кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів

З-24 Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія / Х.Я.Залуцька. – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. – 190 с.

Досліджено аспекти управління розвитком підприємств на основі диверсифікації та інтеграції, а саме: проблеми управління підприємствами в розрізі глобальних трансформаційних тенденцій економічного середовища; диверсифікацію та інтеграцію як основні умови забезпечення гомеостазу розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення; передумови використання, умови впровадження та особливості поєднання процесів диверсифікації та інтеграції для забезпечення ефективного розвитку підприємства; сутність, значення та особливості управління розвитком підприємства на основі процесів диверсифікації та інтеграції в умовах неотехнологічного відтворення; методологічне підґрунтя оцінки процесу управління розвитком підприємств, яке базується на систематизації методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесів диверсифікації та інтеграції як базис формування комбінованих сценаріїв розвитку підприємства; стратегічне забезпечення та науково-практичні аспекти управління розвитком підприємства на основі процесів диверсифікації та інтеграції. Для наукових працівників, підприємців, держслужбовців, викладачів ЗВО, аспірантів, студентів, а також усіх, хто цікавиться проблематикою управління розвитком підприємств в сучасних умовах неотехнологічного відтворення.

УДК 658.014.330.334.021

© Залуцька Х.Я., 2020.
© Національний університет
«Львівська політехніка», 2020.
© Видавець Іванченко І.С., 2020.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В ДЕТЕРМІНОВАНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ	
1.1. Домінантна роль процесів управління та відтворення для ефективного розвитку підприємств: формалізована інтерпретація диверсифікації та інтеграції в неотехнологічному середовищі	7
1.2. Об'єктивна необхідність та особливості управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення	20
1.3. Методологія управління розвитком підприємств в сучасних умовах функціонування на основі процесів диверсифікації та інтеграції	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ЇХ БІЗНЕС ПРОЦЕСИ : ДОЦІЛЬНІСТЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ	
2.1. Процес формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку підприємства	80
2.2. Визначення залежності результативності бізнес процесів підприємства від рівня їх активної ресурсної сприйнятливості	87
2.3. Диверсифікаційна конвергентність результативності бізнес-процесів машинобудівних підприємств як базис формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку	94
РОЗДІЛ 3. БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ	
3.1. Бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств на основі стратегічної піраміди	105
3.2. Формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору як забезпечуючий управлінський фактор циклічності процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку	115
3.3. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації	121

РОЗДІЛ 4. НАУКОВО – ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
4.1. Розробка управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства	136
4.2. Кросс-функціональні бізнес процеси підприємства як основа системи управлінських інновацій в ракурсі його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку	145
4.3. Інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення на основі каузально-детермінованого підходу	150
4.4. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення	171
ВИСНОВКИ	178
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	181

ПЕРЕДМОВА

В сучасних умовах функціонування, які характеризуються динамічністю, невизначеністю, інноваційністю, інтелектуалізацією, цифровізацією, циклічністю трансформаційних змін, конкурентоспроможність підприємств залежить від ефективного управління їх розвитком.

Проблема управління розвитком підприємства в таких умовах полягає в тому, що існуючий апарат адаптивного управління потребує більш фундаментальної розробки для можливості перманентно адаптування підприємств до динамічно змінюючихся неотехнологічних умов функціонування. Реальною можливістю розвитку підприємства в сучасних умовах структурних трансформацій економіки повинен бути такий його напрямок, який забезпечив би поетапний перехід до якісно нового стану, дозволивши не лише адаптуватися підприємству до нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовищ, а мінімізувати негативний або максимізувати позитивний їх вплив у власних інтересах.

Основними напрямками розвитку, які забезпечать ефективність функціонування підприємств в динамічних змінах зовнішнього і внутрішнього середовищ, є диверсифікація та інтеграція.

Диверсифікація, проявляючись в оновленні товару, ринку, розширенні сфер основного бізнесу, проникненні в нові галузі та сфери економіки, забезпечує підприємству кращу конкурентну стійкість за рахунок гнучкості та збільшені ефекту синергії, а інтеграція за рахунок об'єднання підприємства із перспективними суб'єктами господарювання підвищує їх фінансову стійкість, інвестиційну привабливість, можливість виходу на міжнародні ринки тощо.

Домінуючі переваги в сучасних умовах функціонування отримують диверсифіковані підприємства, оскільки вони є більш стійкими (фінансово і ринково сильнішими) до будь-яких слабоструктурованих та слабопрогнозованих ситуацій за рахунок багатовекторної направленості їх діяльності. У випадку відсутності у підприємства певного рівня потенціалу і резервів розвитку необхідних для забезпечення йому фінансової та ринкової стабільності, конкурентні переваги підприємству доцільно формувати шляхом інтеграції його з ефективнішими суб'єктами господарювання.

Однак, і диверсифікація, і інтеграція мають свої недоліки, які можна нівелювати їхніми перевагами через поєднання двох варіантів розвитку в один. Отже, забезпечити сталий економічний розвиток в стратегічній перспективі можуть ті підприємства, які в процесі функціонування використовують диверсифікаційно-інтеграційний напрям розвитку. Для забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємству необхідно сформувати ефективну систему управління таким розвитком.

Зважаючи на наукове і практичне значення даного питання, слід підкреслити, що виникає потреба у формуванні теоретико-методологічних, концептуальних положень та практичних рекомендацій щодо управління

диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Автор висловлює подяку за консультування та корисні поради під час проведення дослідження за означеною проблематикою науковцям, зокрема:

- науковому консультанту, професорові, завідувачу кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії Вікторії Володимирівні Прохоровій;
- професорові, директору Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» Олегу Євгеновичу Кузьміну;
- професорові, завідувачу кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» Василю Васильовичу Козику;
- професорові, проректору з науково-педагогічної роботи Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Гораль Ліліані Тарасівні;
- професорові, директору навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Манойленко Олександру Володимировичу;
- професорові кафедри маркетингу і логістики Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» Мних Ользі Богданівні;
- професорові, заступнику директора навчально-наукового Інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна Родченку Володимирі Борисовичу;
- професорові кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» Хомі Ірині Борисівні.

Щиру вдячність професорові, ректору Львівської політехніки Юрію Ярославовичу Бобалу за забезпечення комфортних умов праці в університеті і написанні монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В ДЕТЕРМІНОВАНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Доминантна роль процесів управління та відтворення для ефективного розвитку підприємств: формалізована інтерпретація диверсифікації та інтеграції в неотехнологічному середовищі

Будь-які зміни в економічній системі зумовлені протиріччями певних понять, питань, дій, що призводить до виникнення нових ідей, форм, методів, які в подальшому знаходять своє призначення, відповідне тлумачення і, враховуючи певне пристосування, необхідність конкретного застосування.

Кожне протиріччя призводить до певних трансформацій, які зумовлюють необхідність розвитку окремих елементів (систем) в напрямку пошуку шляхів їх пристосування, співіснування, врахування, уникнення тощо відповідних змін для забезпечення собі ефективної життєдіяльності або можливості виживання.

Відповідно, з'являється новий еволюційний етап у суспільстві, який базується на необхідності та можливостях врахування змін в усіх сферах його діяльності, в якому єдність і протиріччя стихійно і/чи свідомо виступають як перманентні чинники суспільного розвитку.

Щоб виникаючі зміни, породжені ними потреби та шляхи їх вирішення не викликали хаосу і певної кризи через стихійний характер конкретних змін, необхідно застосувати відповідні управлінські заходи, які дозволять стримати виниклі в результаті певних протиріч змін в адекватних для суспільного сприйняття межах або прийняти управлінські рішення щодо можливої сфери застосування результатів цих протиріч для зменшення відповідних витрат (втрат).

Вживання ефективних управлінських заходів вимагає коректного визначення історичного змісту змін, передумов трансформації економічної системи, зв'язку між виникаючими в ракурсі їх дослідження протиріччями, які зумовили розвиток.

Необхідність дослідження протиріч, які виникають в суспільстві для визначення причини їх виникнення і взаємозв'язку між об'єктами (поняттями), яких вони стосуються, сприяють оперативному визначенню можливих їх наслідків та формуванню оптимально-раціональних шляхів їх вирішення в виниклих умовах, що забезпечує ефективність прийняття певних управлінських рішень результативного розвитку відповідного суб'єкта господарських відносин.

Необхідність забезпечення оптимально – результативного виробництва і просування на ринок певного продукту затребуваного ринком з метою

отримання конкретних вигід вимагає від підприємства використання відповідного управління, в свою чергу, управління розвитком підприємства впливає на зміну середовищ його функціонування через виробництво певного товару чи надання послуг, поява яких на ринку сприяє формуванню нових потреб та забезпечує підприємству додаткові прибутки, а їх використання іншими суб'єктами господарювання призводить до зміни конкретних чинників на різних рівнях середовищ функціонування підприємств (мікросередовище, макросередовище, внутрішнє середовище підприємств). Тому, доцільно визначити зв'язок між процесами управління і відтворення через ключові елементи їх перетину, що сприятиме формуванню та можливості використання (вибір ефективного напрямку створення) максимального ефекту їх взаємодії для ефективного розвитку підприємства в умовах глобальних трансформацій економічного середовища.

В науковій літературі існує значна кількість досліджень щодо питань управління підприємствами, які стосуються: обґрунтування особливостей і необхідності управління персоналом як основного джерела забезпечення його ефективного розвитку [1]; принципів (напрями) менеджменту, якими є класичний, гуманістичний, напрям менеджменту як науки, сучасні тенденції, у т.ч. теорія систем, та найновіші тенденції у менеджменті епохи змін [2, с. 67]; основних засад управління підприємством [3]; новітніх підходів до менеджменту (соціально-етичний і стабілізаційний менеджмент) [4, с. 69]; особливостей управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту [5]; управління розвитком підприємства на основі дослідження хвильового циклічного характеру процесів, що протікають у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства [6]; обґрунтування проблем управління великими підприємствами в Україні [7]; застосування революційного методу управління, такого як інжиніринг бізнес-процесів для надання безупинного характеру процесу адаптації підприємства до умов, що виникають [8]; особливостей управління машинобудівним підприємством [9]; обґрунтування засад системного підходу до управління підприємством [10].

Однак, недостатньо уваги приділено верифікації взаємообумовлюваного впливу результатів протиріч глобальних трансформаційних процесів економічної системи в сучасних умовах розвитку та виникнення нових способів, методів і систем управління на різних рівнях цієї системи.

Протиріччя, які виникають в різних сферах життєдіяльності суспільства зумовили появу певних змін, реагування на які, спричинило виникнення нових форм, методів, способів ведення конкретного бізнесу, виходу результатів діяльності підприємств однієї сфери чи галузі в інші галузі, сфери діяльності, змінивши основне застосування цих результатів. Можливість використання одних і тих же продуктів у різних сферах діяльності підприємств, відповідно, спричинили появу продуктів з різними характеристиками, якостями, особливостями, зовнішнім виглядом і призначенням. Таке виробництво прискорило розвиток підприємств різних галузей та національних економік загалом через появу додаткових можливостей покращення процесу відтворення

на підприємстві. Бажання урядів різних країн до створення ефективних умов зростання власної економіки та забезпечення конкурентоспроможного розвитку національних підприємств створило передумови міжнародної співпраці через обмін необхідними результатами діяльності підприємств відповідних сфер та галузей.

Отже, зростання виробництва унікальних, з певної точки зору, (технологічних, функціональних, економічних тощо) для забезпечення ефективного розвитку економіки різних країн продукту (неопродукту) призвело до посилення глобалізаційних процесів і формування нового етапу розвитку світової економіки - глобалізації.

Глобалізаційний етап розвитку суспільства, який характеризується розвитком міжнародної співпраці, індустріалізацією виробництва, глобальному поширенні знань і технологій через широке розповсюдження інформації, інтеграції політичних, економічних, культурних сфер діяльності призводить до швидких змін умов функціонування підприємств, що вимагає від них результативного пристосування до цих змін для забезпечення їх ефективного стратегічного розвитку.

Отже, глобалізація є водночас рушієм розвитку підприємства, оскільки призводить до виникнення нових форм, методів та способів ведення бізнесу необхідних для оптимально-результативного задоволення зростаючих потреб споживачів, можливостей постачальників та переваг конкурентів, а також зумовлюється ним, оскільки поява нових ефективних продуктів виробничої чи інтелектуальної діяльності одних країн, сфер, галузей діяльності сприяє можливості їх поширення на інші території, галузі, сфери, що породжує появу нових потреб, вимог і можливостей.

Крім цього, глобалізаційні процеси породжують появу значної кількості ресурсів та можливостей, використання яких підприємством у різних розмірах, варіантах поєднання, способах застосування може призводити, відповідно, до різних ефектів як поточної діяльності підприємства, так і, через вплив результатів його діяльності на зміни в середовищах функціонування підприємства, що сприятиме або перешкоджатиме його ефективній діяльності в стратегічній перспективі. З метою визначення доцільності застосування можливостей, які виникають у середовищах функціонування підприємства, спричинені сучасними умовами глобалізаційних процесів у всіх сферах життя суспільства, доцільно їх раціоналізувати відповідно можливих поточних і майбутніх реальних вигід підприємства враховуючи зміни умов його функціонування.

Під час виробництва спроектованого товару можуть виникати певні незаплановані ефекти (в результаті використання інновацій чи певних науково-технологічних рішень), які залежно від своєї унікальності, величини, можливості дублювання та рівня зацікавленості споживачів створюватимуться знову. Поява неопродуктів (унікальних, із специфічними властивостями, характеристиками) в міру їх практичності та можливості застосування породжуватимуть нові потреби в такому продукті. Це у свою чергу, призведе

конкурентів, в бажанні отримати певні вигоди, до виробництва такого ж або схожого продукту. Бажання отримати надприбутки сприятиме удосконаленню товару або пошуку його товарів-замінників із схожими рисами, однак, на вигідніших умовах (дешевших, функціональніших за ту ж ціну тощо).

Однак, намагаючись надто вдосконалити певний продукт можна зазнати збитків або ринковий провал даного продукту через наділення його занадто високими характеристиками не дуже цікавими чи необхідними для споживачів. Це вимагає ретельного дослідження, розроблення, прогнозування і ефективного здійснення виробництва бажаного продукту. Для раціоналізації процесу виробництва, що відповідно впливатиме і на вигоду від збуту цього продукту, необхідна ефективна система управління, яка забезпечить оптимізацію та результативність трансформаційних процесів в середині підприємства.

Для того, щоб оперативно-результативно реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, заходи розвитку підприємства повинні базуватися на відповідній системі управління підприємством, спрямованій на формування ефекту, через оптимально-результативне поєднання наявних ресурсів підприємства та можливостей (при потребі, їх раціонального нарощення), який забезпечить створення належних умов для стратегічного розвитку підприємства враховуючи зміни в середовищах його функціонування.

Отже, трансформаційні процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі впливають на діяльність підприємства і вимагають від нього відповідних управлінських рішень для ефективного функціонування в цих умовах.

Поява неопродукту призводить до певних трансформаційних процесів в суспільстві, а це зумовлює зміни в економічній системі і вносить корективи у функціонування та виробничий процес пов'язаних із застосуванням чи виробництвом цього продукту підприємств. Відповідно, певне врахування підприємствами наявності такого продукту, в свою чергу, змінює умови діяльності всіх підприємств різних сфер, галузей, економік країн. Отже, управління розвитком підприємства призводить до появи нових ідей, виробництва удосконаленої чи інноваційної продукції, виникнення додаткових ефектів, укладення чого в звичний ритм підприємства вимагає нових заходів управління, в результаті яких, знову отримується певний неопродукт, який призводить до зміни умов функціонування підприємств, що вимагає відповідних управлінських рішень і, тим самим, забезпечує циклічність процесів управління і процесів відтворення.

Взаємообумовлюючий вплив управлінських процесів та процесів відтворення виведений через протиріччя основних понять, які їх ідентифікують при цьому подано на рис. 1.1.

Взаємообумовлюючий вплив управлінських процесів та процесів відтворення формують певне середовище функціонування сучасних підприємств, яке характеризується високим рівнем технологічності, що пов'язано із появою нових техніко-технологічних рішень в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Технологічні зміни виникають як певні результати

діяльності конкретних підприємств або у відповідь на зростаючі потреби суспільства, розвиток економік країн, бажання виходу на міжнародні ринки, підвищення іміджу країни, розгалуженість трансферу технологій, стрімкий розвиток ІТ сфери тощо (рис. 1.2).

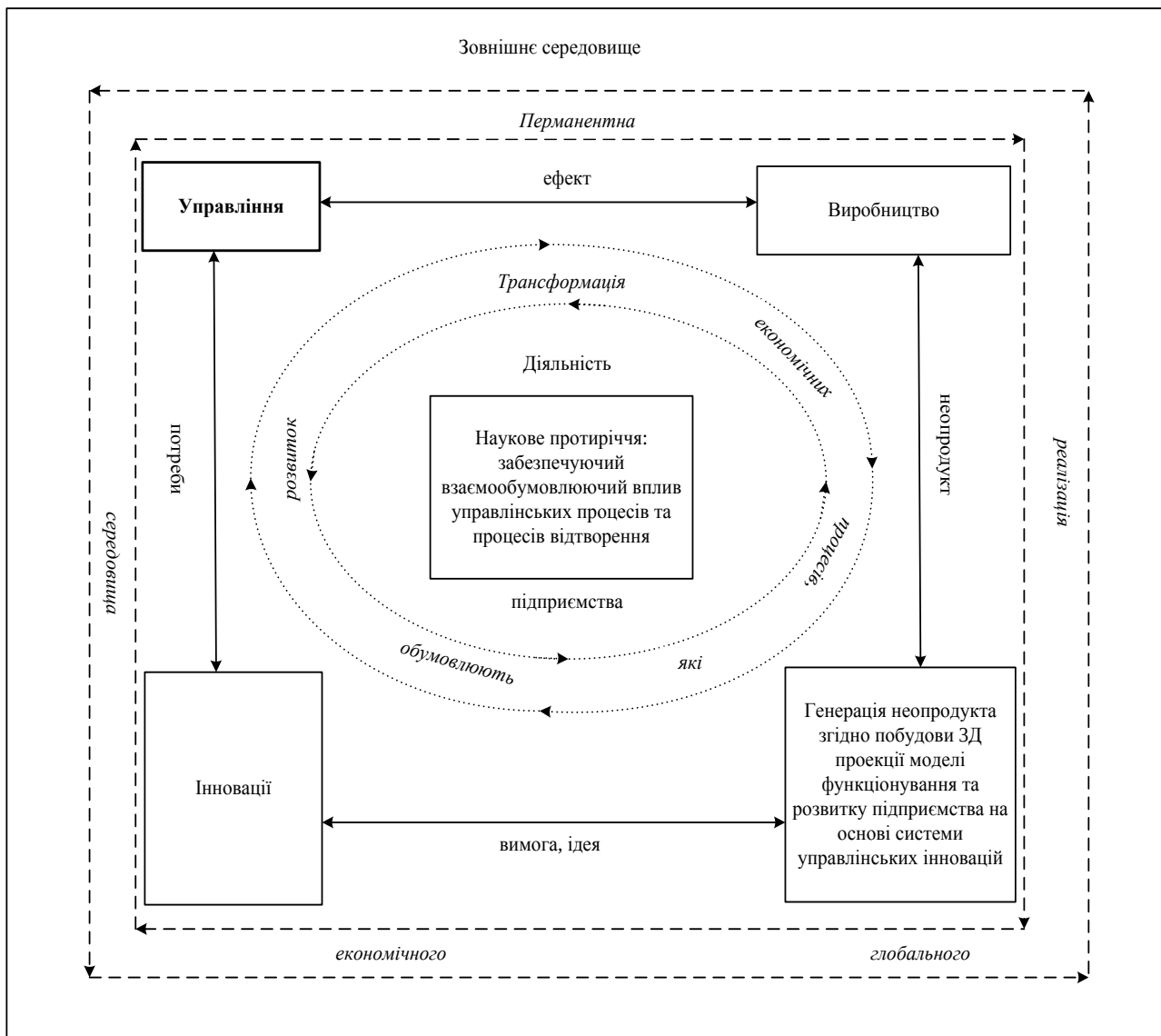


Рис. 1.1. Науково-теоретичне відображення взаємообумовлюючого впливу управлінських процесів та процесів відтворення через протиріччя їх функціоналу [розроблено автором]

При чому, технологічні зміни можуть прийматися підприємством як свідомо, так і спонтанно. Свідоме прийняття вимог і можливостей зовнішнього середовища пов'язане із необхідністю реагування підприємства на запити суспільства, що змушує підприємство в процесі свого розвитку удосконалювати існуючі або виготовляти нові види продукції чи надавати послуги, як із застосуванням, при цьому, певних нових технологічних рішень або продуктів, так і без них. Застосування підприємством нових технологічних рішень чи продуктів призводить також до удосконалення або значної зміни результатів

діяльності. Спонтанні зміни на підприємстві пов'язані із супутніми новими ідеями і продуктами, які виникають в результаті основної діяльності підприємства, при застосуванні певних результатів науково-технологічного прогресу.

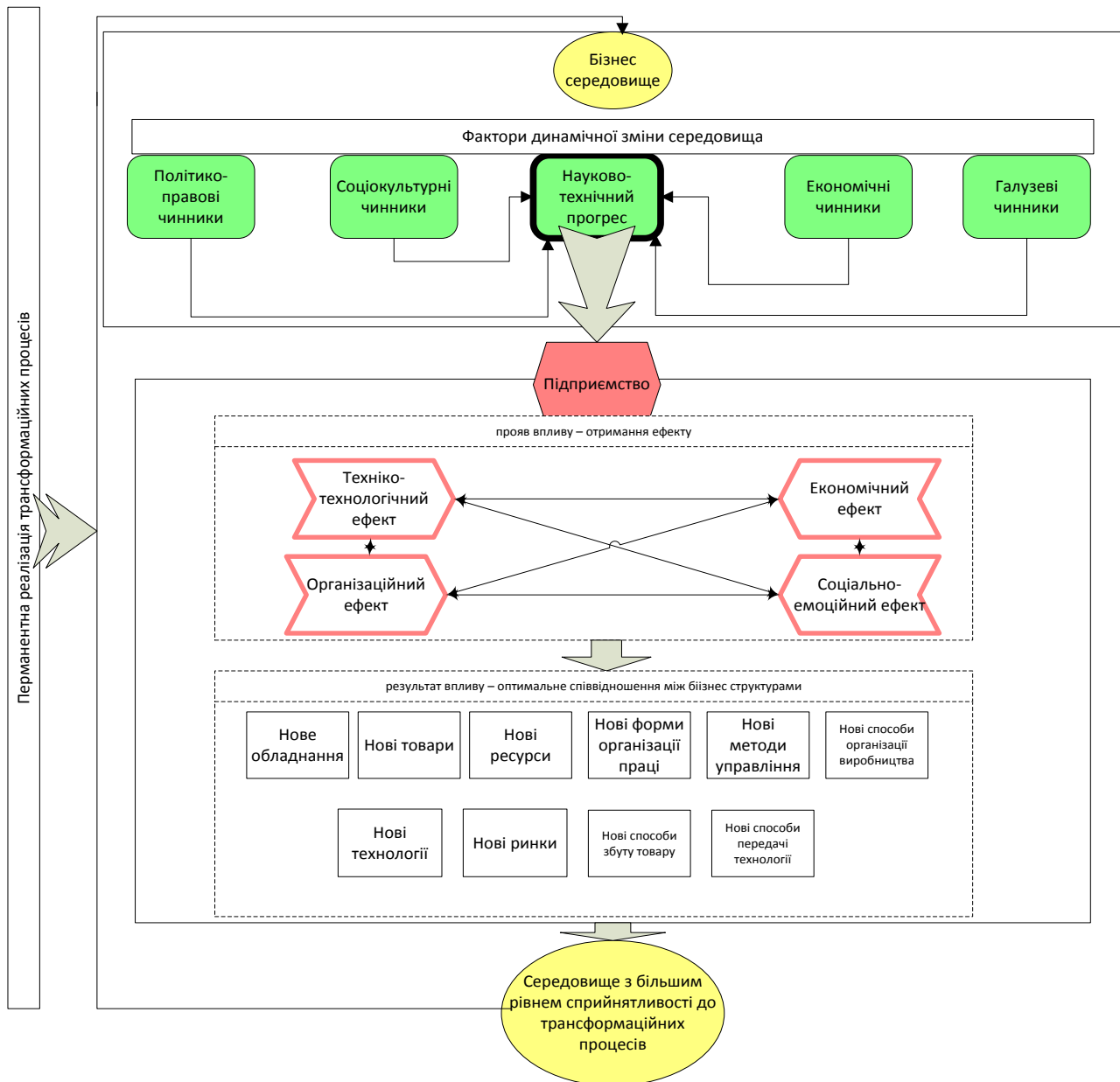


Рис. 1.2. Формування умов неотехнологічного відтворення: особливості економічного бізнес середовища [розроблено автором]

Використання будь-яких результатів науково-технічного прогресу як свідомо, так і спонтанно, призводить до виготовлення нового або удосконаленого продукту (обладнання, товару, ресурсу, технології), нових форм організації праці, виробництва, нових методів управління, нових способів передачі технології чи збуту продукції тощо.

Поява таких результатів діяльності підприємства знову спричиняє зміну вимог споживачів, потребу підвищення якості або зниження цін на продукцію, необхідність/ можливість виходу на нові ринки збуту тощо.

Тобто, сучасні підприємства функціонують в умовах неотехнологічного відтворення. Умови неотехнологічного відтворення - це умови функціонування сучасних підприємств, які характеризуються технологічністю, зумовленою креативністю управлінських систем щодо здійснення певних бізнес-процесів, реалізація яких забезпечує ефективність відповідних напрямків діяльності підприємства через створення певних додаткових ефектів, унікальність отриманих результатів та їх дифузію в усі сфери життєдіяльності суспільства, що у свою чергу призводить до зміни умов функціонування підприємства, спричиняючи необхідність відтворення окремих пропонованих товарів для задоволення виниклих потреб.

Відповідно, підприємству для ефективного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення необхідно детально приділяти увагу кожному виготовленому продукту, напрямкові діяльності, ринку споживачів тощо, щоб знайти раціональні способи створення відповідних ефектів, які допоможуть вчасно, зреагувавши на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, забезпечити підприємству стійкі довгострокові конкурентоспроможні переваги на ринку.

Оскільки, велика частина проблем функціонування підприємства в умовах глобалізації є результатом тривалого розвитку історії суспільства і зумовлена фактичним продовженням історично сформованих протиріч у соціально-економічній, технологічній, політичній сферах, то відповідно, кожен уряд використовує певні управлінські системи і на глобальному рівні (національному, міжнаціональному, світовому). При чому, глобалізаційне управління спрямоване на забезпечення ефективного освоєння наявних світових тенденцій та облаштування належних умов функціонування відповідних інституційних одиниць глобальної взаємодії конкретного рівня.

Тобто, глобалізаційне управління дозволяє максимально розвинути ті структури, які, на думку певних інституційних одиниць глобальної взаємодії вищого рівня (країни, регіону), будуть перспективними. Таке управління і цілі на досягнення яких воно спрямовано вимагатиме від підприємств, для ефективності розвитку, оперативного реагування на зміни, які стосуватимуться практично усіх сфер середовища функціонування підприємства (макросередовище, мікросередовище, мезосередовище, внутрішнє). Отже, виживатимуть підприємства із широким спектром різновекторних напрямків діяльності (диверсифікаційні підприємства), які можуть гнучко прилаштуватися і перелаштуватися на нові умови функціонування.

Перевага таких підприємств полягає в тому, що їх діяльність не залежить від зміни попиту на певний вид товару, тобто, їх функціонування страхується декількома видами продукції, яка реалізовується на різних ринках. Відповідно, зменшення збуту одного виду продукції не призведе до критичних наслідків, оскільки, отримуються доходи і від реалізації інших видів продукції чи послуг, що, відповідно, може виступати у якості страхування чи інвестування нерентабельних на певний момент часу, але привабливих з певних позицій напрямків діяльності у довгостроковій перспективі.

Зовнішня міць таких підприємств послаблюється внутрішньою складністю управління ними, що в результаті, через недостатнє або занадто пильне зосередження уваги на певному напрямку діяльності може призвести до значної втрати привабливої частини ринку (через відмову споживачів від неякісної продукції або продукції із непотрібними властивостями (характеристиками) нарощення яких, звичайно, призвело до її подорожчання).

З метою оптимально-результативного зосередження уваги на різних напрямках діяльності підприємства варто виділити їх в окремі сфери – бізнес одиниці, які спеціалізуватимуться на певних товарах і послугах. Це дозволить, за рахунок виділення притаманних відповідній бізнес одиниці конкурентних переваг і окреслені шляхів їх ефективного досягнення, раціонально покращувати якість продукції, оптимізувати витрати, результативно нарощувати надходження від її реалізації, збільшити кількість споживачів і розширити частку ринку.

Проте, не завжди всі виділені бізнес одиниці мають достатньо можливостей для самостійного подальшого розвитку в швидко змінних і непередбачуваних умовах функціонування сучасних підприємств, що, відповідно, зумовлює необхідність залучення потрібних ресурсів, напрямків діяльності, послуг супровідної діяльності тощо зі сторони.

З метою оптимізації витрат і раціонального співвідношення між витратами та якістю продукції доцільно залучити потрібних партнерів у такій формі, щоб максимально задовольнялися інтереси обох сторін.

Однією із форм можливого залучення потрібних партнерів є інтеграція із ними. Однак, часто для ефективної роботи такого інтеграційного утворення частина діяльності партнера не є привабливою, а її утримання приносить певні витрати, тому, доцільно об'єднувати діяльність певних підприємств у межах їх відповідних бізнес одиниць.

В науковій літературі [11-16] широко описано переваги використання диверсифікації з метою зменшення впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємств різних сфер, галузей діяльності, форм власності, розмірів тощо. Не менш різносторонньо описано переваги інтеграції підприємств для їх ефективного функціонування як на вітчизняних, так і зарубіжних ринках [17-19].

Однак, поряд із зазначенням переваг цих форм розвитку розглядаються і труднощі та негативні наслідки їх використання, що може проявлятися у втраті частини ринку через нераціональне виділення бізнес одиниць і брак у деяких із них певних видів ресурсів, значної залежності підприємств від партнерів, одновекторного самостійного розвитку партнерів за рахунок отриманих додаткових можливостей тощо.

Можливість застосування диверсифікації та інтеграції одночасно розглядається М.М.Скоробагатовим [20] та М.Д. Коріньком [21] при виділенні основних груп методів диверсифікації: диверсифікація в середині підприємства і диверсифікація через поглинання і злиття. Як бачимо, ці методи здійснення диверсифікації вказують на види диверсифікації: внутрішню та зовнішню.

Внутрішня диверсифікація спонукає суб'єкта господарської діяльності до виробництва нової продукції, урізноманітнення ринків, технологій на основі використання ресурсів, які є в надлишку. Об'єднання підприємств здійснюється в умовах зовнішньої диверсифікації. Вибір підприємства на користь зовнішньої диверсифікації пояснюється тим, що купівля іншого підприємства відзначається наявністю висококваліфікованого персоналу, налагодженням умов постачання, збуту, технологій, сформованим іміджем компанії тощо [20].

Тобто, у даному випадку поняття інтеграції розглядається як форма здійснення диверсифікації, а не її рівноцінне доповнення. Відповідно, спочатку підприємства інтегруються з метою досягнення диверсифікації, а доцільно максимально використати диверсифікаційні можливості підприємства та інтегруватися, відповідно, з тими структурами, чия діяльність для виділених напрямків диверсифікованого підприємства буде привабливою і потрібною та дозволить отримати додатковий ефект, який власними силами був би меншим або взагалі відсутнім (неотримувався б).

Отже, детальнішого дослідження потребує питання обґрунтування доцільності використання диверсифікації і/або інтеграції як основного напрямку розвитку підприємств в сучасних умовах функціонування.

Розвиток сучасних підприємств ускладнюється динамічними і непередбачуваними змінами середовищ їх функціонування. З одного боку, чинники зовнішнього середовища, які мають як прямий, так і опосередкований вплив, відповідно, які підприємство не може змінити, однак, має можливість, враховуючи їх особливості, здійснювати зміни на підприємстві, які забезпечать зниження цього впливу. Наприклад, розвиток НТП впливає на зміну потреб і вподобань споживачів, що вимагає від підприємства пошуку унікальних шляхів їх досягнення для отримання певного виду ефекту, який забезпечить підприємству стійку конкурентну перевагу на ринку і ефективність його стратегічного розвитку. З іншого боку, здійснення певного виду діяльності та бажання отримати конкретну конкурентну перевагу (прибуток, збільшити частку ринку тощо) змушує підприємство шукати нові можливості покращення якості продукції, розроблення нового виду продукції, шляхів її просування, що відповідно призводить до зміни чинників зовнішнього середовища, оскільки, висуває нові вимоги до конкурентів, породжує потреби споживачів тощо.

Тобто, підприємства функціонують в середовищах із непередбачуваними та динамічно змінними факторами, які вимагають відповідних змін і від підприємств. Фактори залежно від рівня впливу на підприємство і ступеня його можливого реагування на них доцільно розділити на глобальні і локальні (рис.1.3).

Локальні відображають напрямки в яких загальні для світової спільноти (глобальні) чинники можуть впливати на підприємства. В свою чергу, локальні фактори за виділеними напрямками залежно від специфіки країни, її економіки, особливостей окремих галузей можуть впливати на підприємство через певні чинники як на макро, так і макрорівнях.

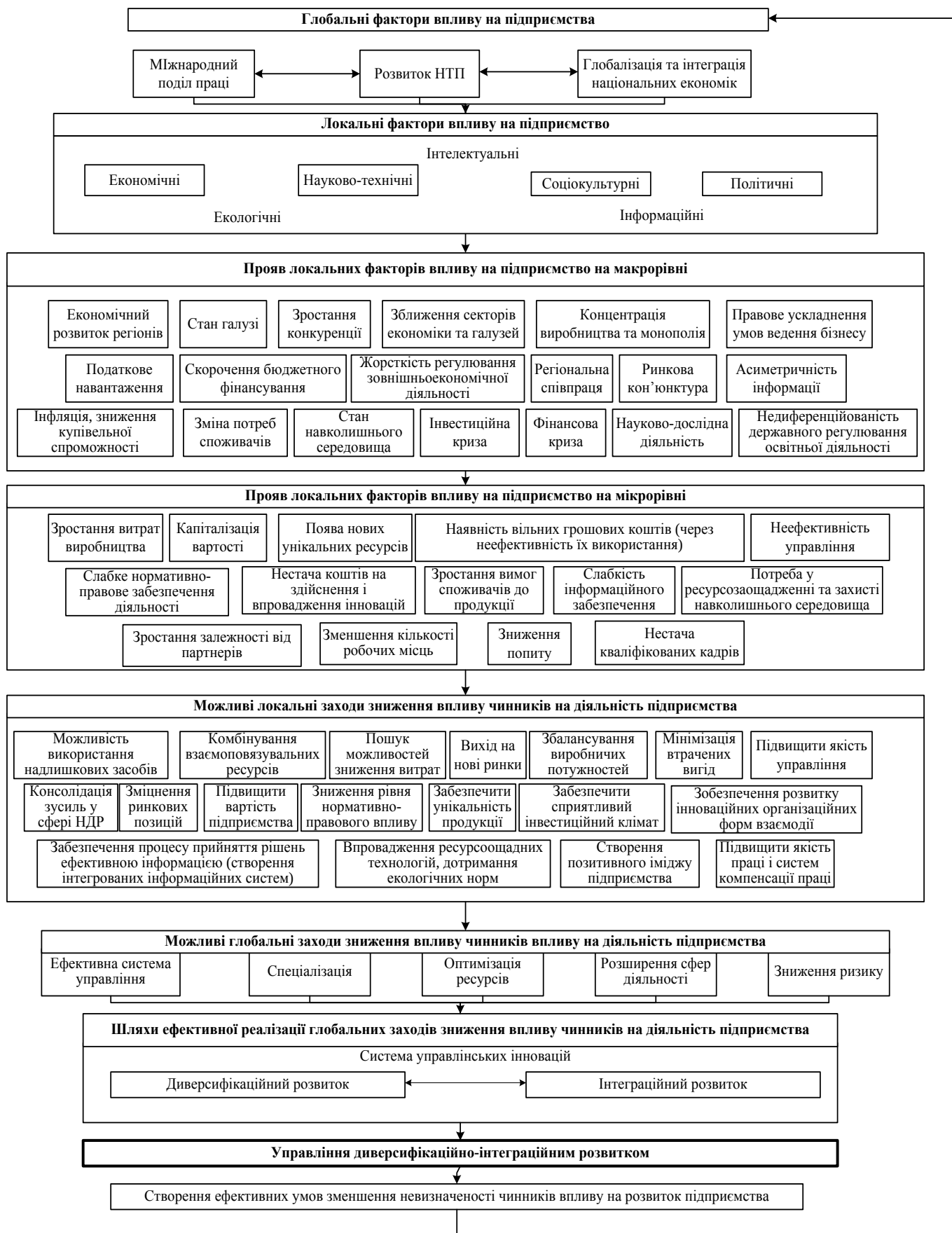


Рис. 1.3. Антагонізм особливостей (переваг) диверсифікації та інтеграції як основна умова забезпечення гомеостазу розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення [розроблено автором]

Найоперативніше реагувати на зміну середовищ функціонування можуть малі підприємства через їх гнучкість, яка проявляється у швидкому переорієнтуванні на виготовлення нових видів продукції, однак, ця гнучкість є й їхнім недоліком, оскільки, нерентабельність нового виробництва може привести підприємство до банкрутства.

Відповідно, підприємства, які диверсифікують свою діяльність є більш стійкими до зміни умов середовищ їх функціонування, оскільки, втрати отримані при нерентабельному виді діяльності покриваються іншими напрямками діяльності, що дозволяє не зазнати значних збитків і втримати підприємство на ринку чи зайняти новий сегмент ринку, потреби якого задовольнятиме наявна продукція.

Функціонування диверсифікованого підприємства ускладнюється виготовленням значної кількості товарів, що унеможливує раціональне забезпечення процесу їх виробництва необхідними ресурсами.

Відповідно, виготовлення значного асортименту продукції диверсифікованими підприємствами через складність контролю призводить до: високих цін на продукцію і втрати частину ринку, і/або отримання низького рівня прибутку; надання продукції великої кількості надлишкових незатребуваних властивостей та характеристик, що також призводить до втрати частини ринку і прибутку; втрати можливостей виготовлення унікальної продукції через невчасне реагування на появу нових товарів, які виникають супутньо основному виду діяльності тощо.

Тому, для ефективного функціонування диверсифікованого підприємства необхідно розділити його на певні спеціалізовані бізнес одиниці, оптимальні взаємозв'язки між якими забезпечать результативність підприємства через отримання ефекту необхідного для стратегічного розвитку.

Результати досліджень дозволили окреслити заходи, які можуть вживати підприємства для уникнення чи зменшення впливу певних чинників на стабільний розвиток підприємства: оптимально-результативне використання наявних ресурсів; пошук можливостей зниження витрат; збалансування виробничих потужностей; вихід на нові ринки; мінімізація втрачених вигід; підвищення якості управління; створення унікальної продукції; покращення інноваційної активності; забезпечення фінансової стабільності; створення позитивного іміджу; підвищення якості праці і системи компенсації праці; впровадження ресурсоощадних технологій; забезпечення інвестиційної привабливості; ефективне управління з метою оперативного прийняття вірних управлінських рішень тощо.

Зазначені заходи також розділено на локальні і глобальні, що відповідно дозволяє точніше окреслити шляхи їх реалізації. Для реалізації окремої частини зазначених заходів у диверсифікованого підприємства може не вистачити наявного потенціалу або будуть відсутні можливості його нарощення, що вимагає відповідного їх залучення зі сторони. Для чого диверсифіковані підприємства можуть інтегруватися з іншими привабливими суб'єктами господарювання. При чому, така інтеграція повинна бути вигідною для усіх

сторін, підкріплюватися задоволенням цілей об'єднаних структур і підсилюватися певними мотиваційними заходами, які можна виділити у такі групи: техніко-технологічні; соціально-екологічні; фінансово-економічні; управлінські; історичні; особистісні.

Історичні і особистісні мотиви пов'язані із особливостями періодів функціонування підприємств, поглядами, бажаннями, рівнем зацікавленості у діяльності підприємства та ступенем впливу на його розвиток відповідних стейкхолдерів.

Однак, інтеграція має також свої певні недоліки, наприклад, інтеграція із сильнішими партнерами може призвести до втрати самостійності та можливості задоволення особистих інтересів. Тому, використання даного напрямку розвитку вимагає детального оцінювання можливих наслідків його застосування. Переваги диверсифікації та інтеграції як основних форм пристосування діяльності сучасних підприємств до зміни умов їх функціонування подано на рис. 1.4.

Найвагомішими труднощами при реалізації кожної із зазначених форм розвитку є:

- відсутність достатньої кількості відповідних ресурсів і фінансова нестабільність (при диверсифікації);
- значний рівень залежності і складність задоволення особистих інтересів (при інтеграції).

Відповідно, ефективно відреагувати і вжити результативних заходів зменшення впливу зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства в умовах неотехнологічного відтворення можливо за допомогою диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, який зумовлюється і відповідає виділеним групам мотивів через максимальне використання можливостей диверсифікаційного та інтеграційного розвитку, і зменшення або уникнення основних труднощів їх застосування перевагами одне одного та ефективної системи управлінських інновацій.

Основними перевагами інтеграції диверсифікованих підприємств можуть бути:

- підвищення іміджу;
- виграш часу, який сприятиме нагромадженню диверсифікованому підприємству потенціалу необхідного для самостійного виконання певних напрямків діяльності;
- сформована клієнтська база;
- закріплені відносини із певними постачальниками;
- розширення діяльності ринково привабливими та рентабельними напрямками;
- розширення ринків збуту, завоювання позицій на привабливих ринках, які характеризуються високим темпом розвитку;
- оптимізація витрат по ланцюгу формування вартості основного продукту;
- формування максимально можливого синергійного ефекту;
- інвестиційна привабливість та фінансова забезпеченість.

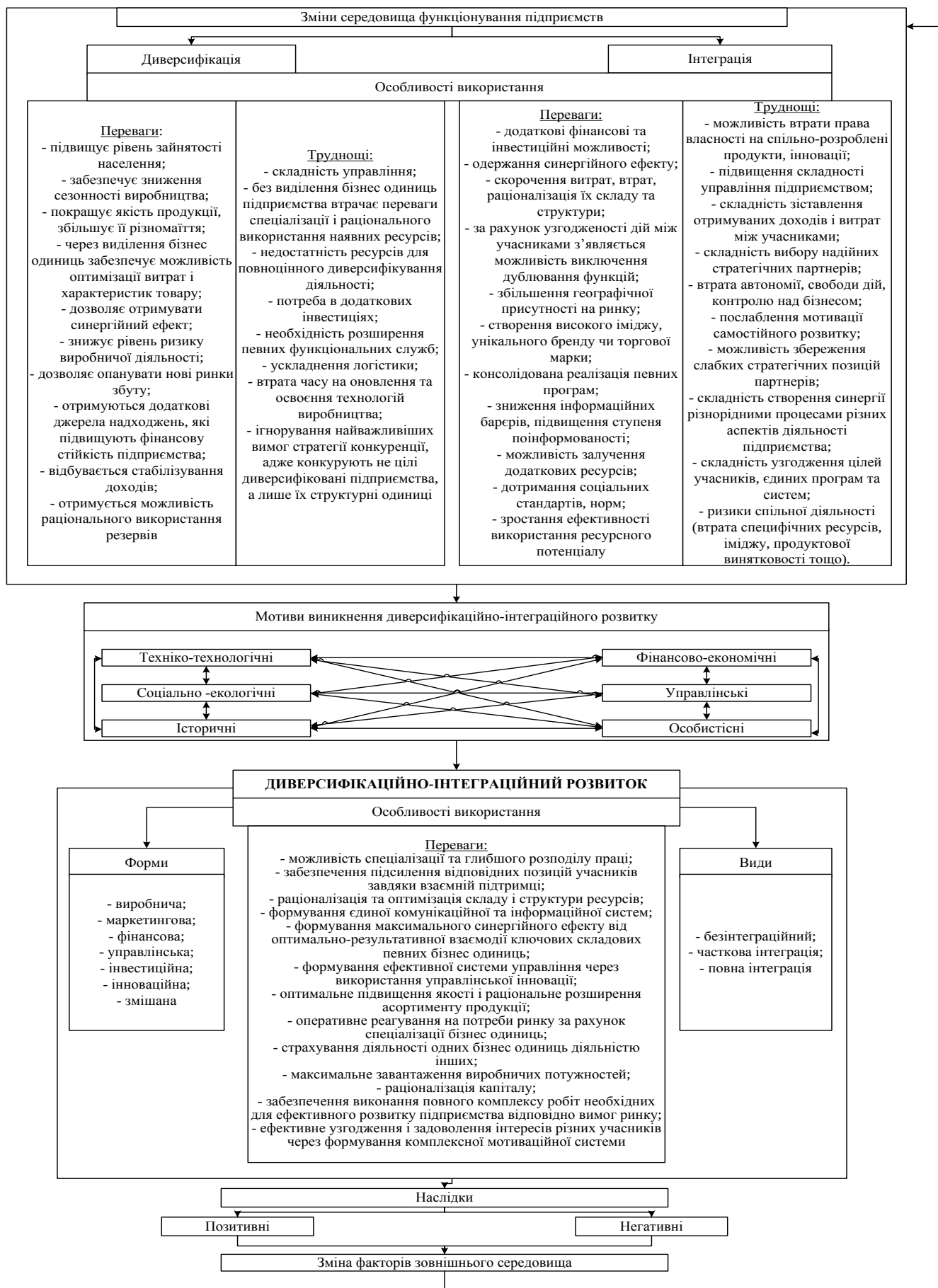


Рис. 1.4. Квінтесенція диверсифікаційно-інтеграційного розвитку [розроблено автором]

Отже, забезпечити сталий економічний розвиток в стратегічній перспективі можуть ті підприємства, які в процесі функціонування використовують диверсифікаційно-інтеграційний напрям розвитку. Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток передбачає інтеграцію як внутрішню на мікро і на макрорівні, так і зовнішню на цих рівнях диверсифікованого підприємства. Внутрішня інтеграція стосується можливості об'єднання елементів певних бізнес-процесів, бізнес-процесів різних одиниць бізнесу підприємства, бізнес одиниць між собою, зовнішня, у свою чергу - інтеграції елементів бізнес-процесів різних суб'єктів господарювання (досліджуваного підприємства і певного привабливого стейкхолдера).

Інтегровані підприємства можуть без усяких зусиль здійснювати диверсифікацію, однак важливим в умовах неотехнологічного відтворення є отримання бажаного ефекту, який забезпечить успішне функціонування підприємств за рахунок оптимально-результативного поєднання наявного потенціалу підприємства із привабливими стейкхолдерами через раціональні взаємозв'язки між його відповідними бізнес одиницями та їх ключовими складовими. Відповідно, для того, щоб розширювати свою діяльність необхідно максимально узгодити та інтегрувати складові бізнес-процесів підприємства між собою, тобто, максимально використати і прописати можливості внутрішньої інтеграції.

Ефективність такого розвитку залежить від вдалого управління ним, що вимагає максимального врахування можливих факторів впливу на підприємство та оптимально-результативного співвідношення діяльності окремих бізнес одиниць з метою отримання відповідного ефекту, який забезпечить стабільність функціонування підприємства в динамічно-циклічних умовах розвитку національних економік (умовах неотехнологічного відтворення).

У зв'язку з цим, існує потреба в системному та комплексному вивченні проблеми управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, що, перш за все, вимагає визначення теоретичних основ об'єкту дослідження, змісту та його (управління) особливостей як економічного процесу.

1.2. Об'єктивна необхідність та особливості управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

Отже, середовище функціонування підприємства диктує жорсткі умови, в яких досягнення та утримання конкурентних переваг та конкурентного статусу можливо лише за рахунок потужного управлінського інструментарію щодо своєчасного діагностування і моніторингу основних параметрів діяльності, та

розвитку підприємств як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Це обумовлює, своєчасну розробку та реалізацію такого управлінського інструментарію, застосування якого дозволить підприємству оптимізувати витрати за допомогою раціонального використання наявних ресурсів і можливостей їх нарощення, що, в свою чергу, вимагає застосування ефективних локальних механізмів управління розвитком підприємства.

Проблема управління розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення зумовлена необхідністю формування сучасного апарату управління, що дозволить підприємствам не лише адаптуватися до нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовищ, а й мінімізувати негативний або максимізувати позитивний їх вплив у власних інтересах.

На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами ґрунтовно досліджено проблему розвитку підприємств як багатоаспекту категорію, зокрема, дослідження сутності понять «розвиток» і «розвиток підприємства» викладено в працях: Алексєєнко Н.В. [22], Амеліної І.В. [23], Ареф'євої О.В. [24], Боднаря І.Н. [25], Богатирьова І.О. [26], Довбенка В.І. [27], Диканя В.Л. [28], Прохорової В.В. [29], Ерохиної Е.А. [30], Залуцького В.П. [31], Згурська О. М. [32], Кошельніна В.Н. [33], Князева О. А. [34], Кузьміна О.Є. [35], Мельник Л.Г. [36], Мрихіної О.Б. [37], Ожегова С.І. [38], Пономаренка В.С. [39], Різника О.М. [40], Харченко В. [41], Цогла О.О. [42], Шведчикова О. [43] та інших. Різні аспекти управління розвитком розглядалися Раєвневою О.В. [6], Харченко В. [41], Ястремською О.М. [44] та інших.

Значна кількість публікацій присвячена також і опису сутності, особливостям формування, властивостям, характеристиці видів і форм, перевагам і недолікам застосування диверсифікаційного та інтеграційного напрямків розвитку окремо [19, 20, 32, 34, 44, 45].

Наявність великого різноманіття підходів до трактування сутності цих понять вимагає дослідження, розроблення і узагальнення теоретико-методичного положення процесу управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

Розвиток являє собою процес зміни будь-чого у певному напрямку спричиненого різнополярним впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Що стосується напрямку розвитку, то, відносно, даного питання існує безліч суперечок. Більшість науковців схилиються у своїх дослідженнях до ототожнення понять «розвиток» і «зростання» задаючи, тим самим, розвитку напрямок росту. Однак, розвиток не завжди означає зростання. Для підтвердження цього припущення дослідимо підходи до визначення сутності поняття «розвиток» за такими основними групами поглядів на його трактування:

1. Розвиток – це певний прогрес або ускладнення структури та складу системи [27, 33, 38];
2. Розвиток – це тільки якісні зміни у складі та структурі системи [26, 30];
3. Розвиток – це тільки процес адаптації до швидкозмінного зовнішнього

середовища, яке динамічно змінюється [36, 40];

4. Розвиток - зміни, що призводять до зміни підприємством свого якісного та кількісного стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [24, 35, 39, 42].

Науковці, які дотримуються першого підходу до трактування поняття «розвиток» наполягають на тому, що розвиток стосується виключно процесу покращення діяльності підприємства. Відповідно до нього, підприємство розвивається, коли результати його діяльності є кращими за попередні періоди функціонування. При цьому, підприємства, які знаходяться в кризовому становищі з будь-яких причин, чи через неефективне функціонування, чи різкі зміни в зовнішньому середовищі, не можуть говорити про свій подальший розвиток.

Автори другого підходу вважають, що зростання це лише кількісні зміни певних результатів діяльності. Дане твердження дещо схоже до першого підходу, оскільки, кількісними параметрами характеризується в основному напрямок зростання. Поява і існування даного підходу пов'язана із періодом в який його було запропоновано – це середина 80-х – початок 90-х років ХХ ст. Даний період характеризується незначним розвитком і зміною чинників зовнішнього середовища.

Розглянуті вище підходи не надто ефективні для сучасних умов розвитку і непередбачуваних змін економік країн, оскільки, в такий період можуть навіть високоефективні і конкурентоспроможні підприємства зазнати «керованого застою», вихід з якого вимагає вживання певних коригувальних та стабілізаційних заходів їх діяльності, які можуть стосуватися скорочення певних напрямків діяльності, припинення конкретних інноваційних проектів, звуження діяльності на певних ринках тощо.

На противагу попереднім підходам можна запропонувати третій підхід, який передбачає розвиток підприємства як його зміни на виклики чинників зовнішнього середовища, що відповідно може вимагати застосування напрямку як зростання, так і скорочення. Однак, даний підхід залишає поза увагою можливість використання для розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, його сильних сторін, явних і прихованих резервів. Це, своєю чергою, може призвести до припинення підприємством своєї діяльності у зв'язку із витрачанням значних ресурсів на зовнішньо орієнтований розвиток, який у певний момент часу може виявитися непривабливим через виникнення форс-мажору в зовнішньому оточенні.

Група дослідників, які є прихильниками четвертого підходу до трактування поняття «розвиток», пропонують розглядати його через призму якісно-кількісних змін в результаті збалансованого поєднання можливостей зовнішнього та внутрішнього середовищ. Відповідно до такого підходу, у підприємства з'являється можливість формування безлічі варіантів розвитку підприємства різностороннього характеру: стабілізації виробництва; скорочення виробництва неприбуткових видів діяльності; стабілізації становища на ринку тощо.

Отже, розвиток – це процес переходу з одного стану в інший, який здійснюється у формі будь-яких змін, необов'язково зростаючого характеру, оскільки, новий стан характеризується набуттям системою нових властивостей і може стосуватися переналаштування можливостей підприємства після тривалого періоду зростання, або потребою скорочення діяльності для можливості покращення якості перспективних видів діяльності з метою виходу на зовнішні ринки.

Зміни зовнішнього середовища, які впливають на розвиток підприємства зумовлені швидким ростом глобалізаційних процесів, науково-технологічним прогресом, розвитком економік певних країн тощо. Зміни внутрішнього середовища пов'язані із появою усвідомлених чи неусвідомлених рушійних сил розвитку підприємства. Неусвідомлені рушійні сили являють собою перспективні побічні результати певної діяльності. Усвідомленими рушійними силами розвитку є прагнення або необхідність здійснення певних змін, що зумовлено тривалим періодом застою, опосередкованими змінами зовнішнього середовища або протиріччями між складовими структурами підприємства.

Враховуючи характер чинників, які впливають на розвиток підприємства та особливості підходів до сутності поняття «розвиток», доцільно уточнити зміст поняття «розвиток підприємства» як процесу зміни стану, структури і функцій підприємства чи його складових елементів в певному напрямку (зростання або скорочення) внаслідок впливу чинників зовнішнього середовища, появи усвідомлених і неусвідомлених внутрішніх рушійних сил.

Отже, розвиток, призводить до певних перетворень в структурі, функціях, цілях підприємства, що є його властивостями і, які й спричиняють зміну векторності розвитку підприємства. Забезпечення бажаного рівня розвитку можливо шляхом ефективного управління цим розвитком за рахунок виконання конкретних завдань.

При формуванні завдань управління розвитком підприємства необхідно, окрім властивостей розвитку, врахувати й характер змін, який спричинив цей розвиток, форму розвитку і механізми реагування на зміни, що сприятиме уточненню завдань управління та розробленню ефективних заходів для виконання саме цих завдань (рис.1.5).

Для приведення підприємства до бажаного стану можуть застосовуватися наступні напрямки розвитку: спеціалізація; диверсифікація; інтеграція.

Найбільш стійкими до змін чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що підтверджують результати попереднього пункту монографії, є диверсифікаційні процеси, які за рахунок різнобічної спрямованості будь-якого явища забезпечують його швидше, оперативніше та результативніше пристосування до цих змін.

В сучасних умовах динамічності і непередбачуваності зовнішнього та внутрішнього середовищ диверсифікацію доцільно розуміти як процес оновленого розширення, розділення, урізноманітнення будь-чого з позиції виробничої, техніко-технологічної, ринкової, фінансово-інвестиційної форми необхідного для досягнення певної ефективності.

Основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох невзаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг, які здійснюються суб'єктом господарювання для реалізації визначених ним економічних інтересів у конкретних ринкових умовах, проникнення в нові галузі та сфери економіки, інвестування коштів у різні види цінних паперів з метою мінімізації ризику, одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних процесів, що зумовлює виділення наступних форм в яких варто її розглядати (рис. 1.6):

- виробнича – передбачає одночасний розвиток багатьох непов'язаних один з одним видів виробництва, розширення номенклатури товарів, робіт, послуг;

- техніко-технологічна – застосування для виробництва існуючого чи нового виду продукції нової техніки або технології, використовуючи при цьому різні бази НДіДКР;

- ринкова - вихід на нові ринки, нові галузі та сфери економіки; фінансово-інвестиційна – володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику.

Поєднання різних форм диверсифікації під впливом зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ призводять до утворення диверсифікованих структур відповідного виду кожна із яких забезпечує підприємству певний напрямок розвитку різними способами, які згруповано у такі складові:

- оновленого розширення, яке передбачає створення нового відмінного або схожого до існуючого виробництва, виду діяльності тощо;
- розділення, що полягає у виділенні самостійних одиниць бізнесу та пов'язані їх ефективними взаємозв'язками необхідними для досягнення спільної мети;
- урізноманітнення – зміст якого зводиться до включення (шляхом їх створення) у структуру певного об'єкта кардинально інших напрямків діяльності, товарів або послуг.

Ефективність диверсифікації виявляється у стабілізуванні доходів, збільшенні ефекту синергії, зменшенні рівня оперативного ризику, збільшенні кредитних можливостей, раціональному використанні резервів, максимально можливому пристосуванні до потреб певних груп споживачів, зміцненні ринкових позицій, забезпечені конкурентних переваг у відповідній сфері діяльності і на кожному ринку тощо.

Для підсилення ефективності диверсифікаційного розвитку доцільно застосувати інтеграцію, яка забезпечить об'єднання із іншим ефективнішим за певним критерієм суб'єктом або його структурним елементом.

Інтеграція являє собою більш ризиковий процес, оскільки, може привести до залежності від суб'єкта з яким об'єднуються. Тому, об'єднувати власні зусилля необхідно вкрай обдуманно, грамотно прораховано та з використанням відповідних методів управління, які дозволять зробити таку взаємодію економічно вигідною для усіх сторін.

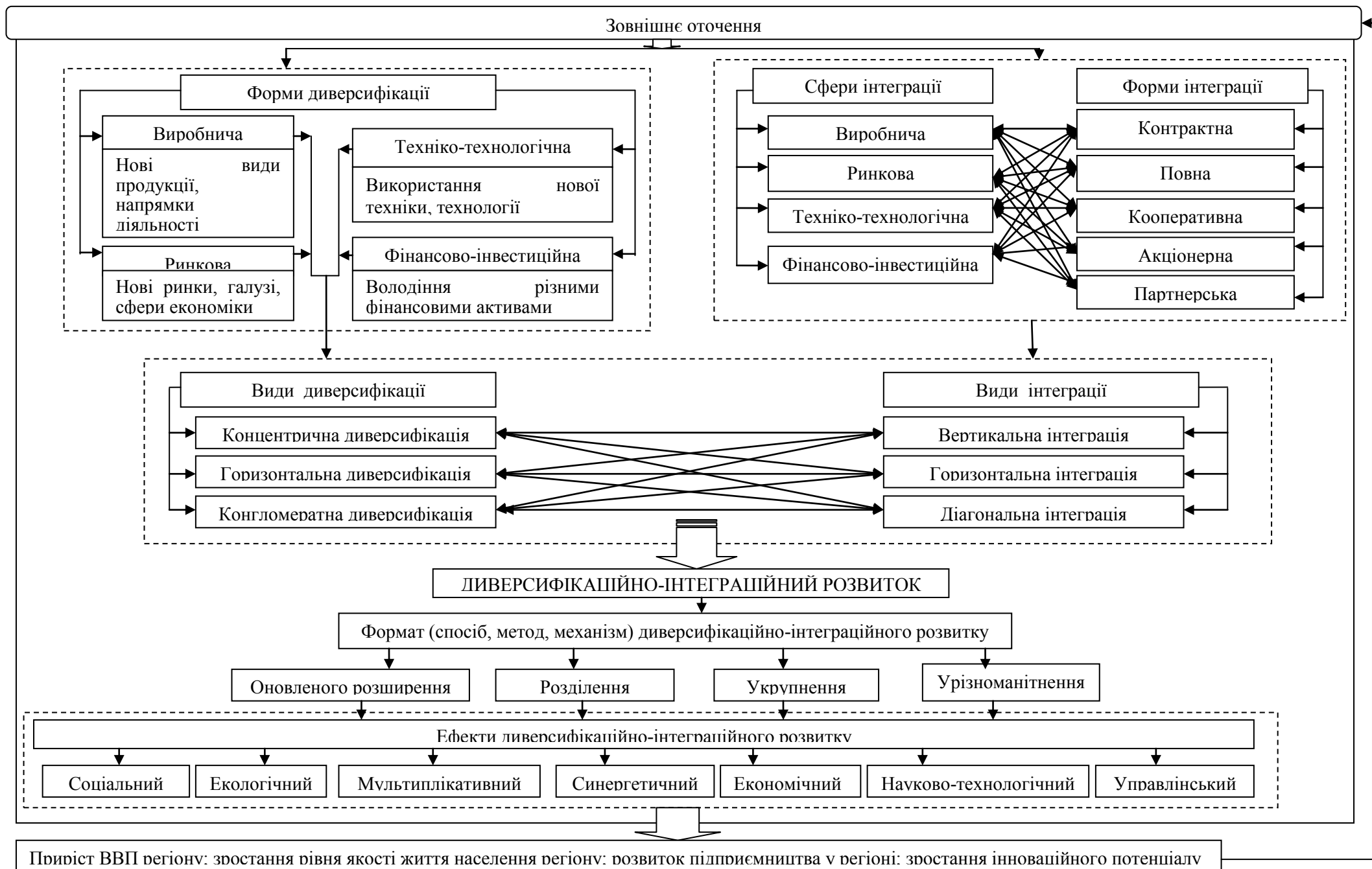


Рис. 1.6 Диверсифікація та інтеграція як фундаментальна основа процесу розвитку [розроблено автором]

Інтеграція визначається не кількістю підприємств, що приєднуються, та не кількістю продукції, виробленої ними, а мірою їх консолідації. Тому, варто розглядати варіанти інтеграції не лише через поєднання одних об'єктів з іншими, а розглядати й можливі поєднання їх певних структурних одиниць.

Варіанти взаємодії сфер і форм інтеграції під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища призводять до можливості використання підприємством одного із таких видів інтеграції: вертикальна; горизонтальна; діагональна.

Аналогічно до процесу диверсифікації інтеграційний розвиток може відбуватися різними способами, які згруповано у такі складові:

- оновленого розширення, яке передбачає об'єднання з іншими підприємствами, розташованими на послідовних етапах технологічного процесу виробництва і реалізації продукції;
- укрупнення, що полягає у збільшенні масштабів господарської діяльності підприємства через об'єднання з виробниками аналогічної продукції;
- урізноманітнення – зміст якого зводиться до об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які належать до одного технологічного ланцюга.

В сучасних умовах розвитку, під інтеграцією доцільно розуміти процес розширення, укрупнення, урізноманітнення будь – чого шляхом приєднання конкретного об'єкта чи його структурного елемента, які характеризуються кращим рівнем спеціалізації чи унікальності з позиції виробничої, техніко-технологічної, ринкової, фінансово-інвестиційної сторони відповідно основних мотивів їх формування.

З метою підсилення ефективності двох розглянутих напрямків розвитку і максимального уникнення їх недоліків доцільно об'єднати ці напрямки розвитку і розглядати єдиний диверсифікаційно - інтеграційний. При чому, спочатку необхідно максимально можливо диверсифікувати підприємство, відсіяти неефективні складові, а менш привабливі, але необхідні для функціонування всієї системи чи певних її складових, замінити ефективнішими сторонніми підприємствами чи їх структурними одиницями, що сприятиме підсиленню ефекту синергії, зменшенню залежності системи від одного напрямку діяльності, зміцненню ринкових, фінансових, кредитних та інвестиційних позицій, економії витрат тощо, забезпечивши, тим самим, системі нарощення певних можливостей (ефектів), які дозволять впливати їй на стан чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ. Ефективність сторонніх об'єктів інтеграції може зумовлюватися наявним сукупним потенціалом і величиною можливих резервів спричинених спеціалізацією цього об'єкта.

В умовах мінливого турбулентного середовища функціонування підприємств його диверсифікаційно-інтеграційний розвиток доцільно розуміти як процес оновленого розширення, розділення, урізноманітнення, укрупнення підприємства з позиції виробничої, техніко-технологічної, ринкової, фінансово-інвестиційної сторони (аспекту), що об'єктивно відбувається під впливом чинників зовнішнього середовища, усвідомлених і неусвідомлених внутрішніх

рушійних сил та сприяє досягненню певної ефективності цього підприємства, в межах якої воно отримує можливість у власних інтересах впливати на зміну середовищ.

Відповідно, управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства може бути розглянуто як безперервний процес, який забезпечує розвиток підприємства, враховуючи і впливаючи на зміни зовнішнього середовища, усвідомлених і неусвідомлених внутрішніх рушійних сил, шляхом створення, залучення і збалансування структурних елементів підприємства через використання відповідних методів, інструментів, принципів і функцій управління.

Гнучкість багатфункціональних та широко асортиментних підприємств можлива лише у випадку їх поділу на конкретні бізнес одиниці, враховуючи умови середовищ їх функціонування. Пов'язано це із тим, що великі диверсифіковані підприємства оперативно перелаштувати до зміни відповідних умов їх функціонування є складно, через неможливість швидко комплексно-повно зібрати та опрацювати необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору раціонального напрямку стратегічного розвитку підприємства інформацію.

Ідея поділу диверсифікованих підприємств на бізнес одиниці запропонована американською компанією «Дженерал електрик» і консалтинговою фірмою «Маккінсі». Причиною такого підходу стало перетворення корпорації «Дженерал електрик» (1974 р.) в широко диверсифіковану компанію, яка здійснювала виробничо – господарські операції в 32 галузях промисловості, що призвело до ускладнення управління через збільшення диверсифікації господарських операцій, впровадження значної кількості нових технологій, розширення інтернаціоналізації діяльності. Виділені підрозділи підприємства отримали назву стратегічні господарські центри (СГЦ).

В вітчизняній науковій літературі [45-51] і практиці функціонування вітчизняних підприємств, перейнявши зарубіжну практику, замість терміну СГЦ використовують поняття «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ) і «бізнес одиниця» (БО), ототожнюючи їх сутність. Разом з тим, як показують дослідження, виділення лише СОБ і БО не дає змоги повною мірою охопити усю діяльність крупних компаній, оскільки різні підрозділи (основні, допоміжні, забезпечуючі) виконують різні функції з точки зору досягнення кінцевого результату.

Під стратегічними одиницями бізнесу (СОБ) розглядають внутрішньофірмовий підрозділ, організаційну одиницю, яка самостійно планує свою роботу (вибір видів діяльності, розробка конкурентоспроможної продукції тощо), визначає стратегічні позиції підприємства в одній або кількох зонах господарювання, має визначене коло зацікавлених осіб (споживачі, конкуренти та громадські організації) та власного керівника, що відповідає за результати діяльності СОБ перед власниками компанії. При цьому, під стратегічною зоною господарювання (СЗГ) розуміють певний сегмент середовища, у якому

підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який саме тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Тобто, СОБ - це «фірма у фірмі».

Стратегічні одиниці бізнесу диверсифікованого підприємства можуть виготовляти:

- товари, які є супутніми для однієї чи декількох інших СОБ (наприклад, виготовлення телевізорів + домашніх кінотеатрів);
- товари технологічно непов'язані між собою;
- товари, які виступають сировиною для одних із бізнес одиниць (виготовлення підвузлів, упаковок тощо);
- товари відповідного етапу життєвого циклу виробництва певного продукту (наприклад, виробництво бавовни-пошиття готового одягу-гуртова і роздрібна торгівля одягом);
- товари схожі між собою за технічними чи маркетинговими позиціями однієї номенклатури (виробництво печива, шоколаду, тортів тощо).

Отже, бізнес одиниці диверсифікованого підприємства можуть виготовляти як схожі, так і зовсім різні товари. Тому, доцільно розділити розуміння понять «бізнес одиниця» (БО) і «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ), оскільки не усі підрозділи підприємства є СОБ, а зусилля більшої їх частини спрямовані на ефективне функціонування СОБ зокрема та компанії загалом за рахунок урізноманітнення сфер його діяльності, що дозволить одночасно ще й застрахуватися від можливих ризиків нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Разом з тим, зрозуміло, що диверсифіковане підприємство складається із підрозділів:

- які відповідають загальному стратегічному напрямку підприємства і визначають його подальший розвиток (СОБ). Наприклад: готельний комплекс, виробництво автомобілів тощо;
- діяльність яких спрямована на:

- підтримку СОБ і ЗОБ (підтримуючі бізнес одиниці (ПБО)) шляхом надання грошових коштів, збільшення кількості споживачів тощо. Наприклад, спортивно туристичний комплекс і комплекс громадського харчування; виробництво мотоциклів і автобусів;

- забезпечення життєдіяльності СОБ і ПБО (забезпечуючі бізнес одиниці (ЗБО)) за рахунок виготовлення комплектуючих, упаковок, підвузлів тощо. Наприклад, інженерно – допоміжний комплекс, ремонтно – транспортний підрозділ, виробнича лабораторія тощо.

Таким чином, структуру диверсифікованого підприємства можна подати у вигляді рисунку 1.7.

Отже, СОБ – це окремий підрозділ компанії, що охоплює один або декілька продуктів, які задовольняють схожі потреби, має власні можливості для майбутнього зростання виробництва і рентабельності, відповідає загальному напрямку розвитку компанії та страхується від ризику втрати

довгострокових конкурентних переваг за допомогою решта бізнес одиниць, які забезпечують (ЗБО) та підтримують (ПБО) діяльність СОБ зокрема та компанії загалом.

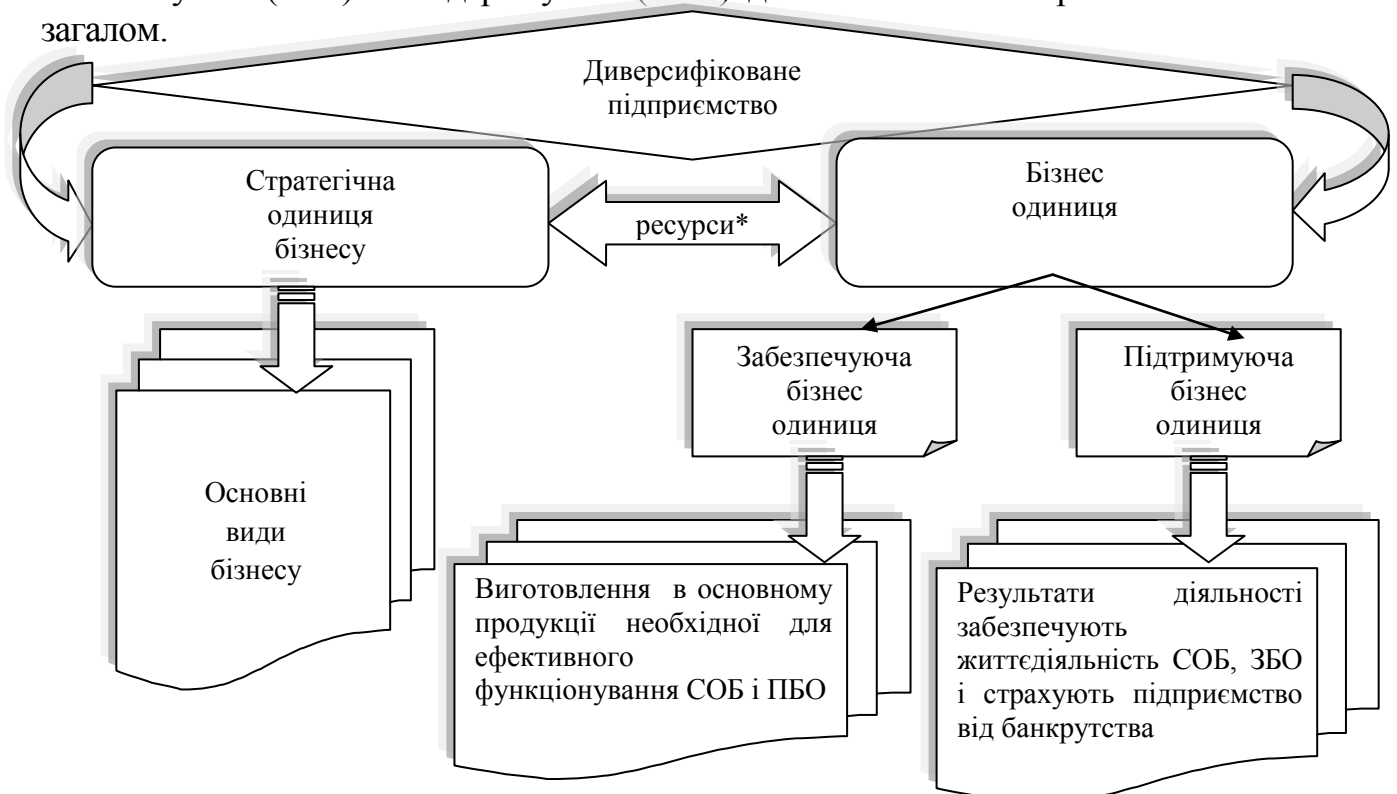


Рис.1.7. Структура диверсифікованого підприємства [розроблено автором]

Ресурси* - це потік фінансових, інформаційних, людських, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, результатів діяльності тощо.

Виділення понять «підтримуюча бізнес одиниця», «забезпечуюча бізнес одиниця» та «стратегічна одиниця бізнесу» є необхідним, оскільки кожна із зазначених категорій має своє призначення - місце та роль у формуванні прибутків, іміджу, клієнтської бази, налагодженні контактів із відповідними постачальниками, ЗМІ, соціальними, фінансовими, страховими та іншими структурами.

Дослідження літературних джерел стосовно сутності поняття і особливостей формування стратегічної одиниці бізнесу [45, 47, 52, 53] показало, що в основному диверсифіковані підприємства поділяють на СОБ за: підрозділами підприємства, напрямками діяльності, точками продаж, типами споживачів, продуктами підприємства тощо.

За пропозиціями корпорації «Дженерал електрик», консалтингових фірм «Маккінсі» і Arthur D. Little Inc. (ADL) та науковців [47, 51] окреслено вимоги до СОБ, основними з яких є:

- зовнішня спрямованість. СОБ спрямовує свою діяльність в основному на обслуговування зовнішнього ринку, а не суміжні виробництва компанії. Підрозділ вважається СОБ якщо не менше 40% виробленої ним продукції збувається на ринку, а не використовується іншими СОБ;
- наявність стратегічних конкурентів;
- самостійність в організації процесів ресурсного забезпечення і виходу на ринок, зокрема:
 - встановленні певного рівня ціни. Зміни цін, акції, знижки повинні

однаково впливати на всю продукцію СОБ;

- виборі, завоюванні і утриманні значного кола споживачів;

- наданні і дотриманні відповідної якості продукції. Продукція СОБ має бути відповідної якості, а зміни в торговельній марці впливати на всю продукцію одинаково;

- формуванні товарного асортименту СОБ. Важливим моментом при прийнятті рішень щодо асортименту СОБ є те, що продукція повинна бути однорідною і взаємозамінною, тобто, не має бути однозначних замінників в інших СОБ, так як, це призведе до необхідності диференціювати продукцію однієї із СОБ або об'єднати цих дві бізнес одиниці.

- оптимальна величина СОБ. Для ефективної самостійної діяльності СОБ має бути оптимальних розмірів – не маленьким, щоб виправдати увагу з боку вищого керівництва, і, в той же час, його розміри не повинні бути надмірно великими, що зробило б його незручним об'єктом розподілу ресурсів.

Враховуючи основні вимоги до виділення стратегічних одиниць бізнесу, в табл.1.1 подано характеристики за якими підрозділи підприємства можна віднести до СОБ, ПБО чи ЗБО, враховуючи сутність цих понять і їх універсальність для різних класифікаційних ознак виділення бізнес одиниць – підрозділи підприємства; тип споживачів; напрямки діяльності тощо.

Таблиця 1.1

Ознаки виділення бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства
[власна розробка]

Підрозділ підприємства (компанії) вважається		
СОБ	БО	
	ПБО	ЗБО
коли:	коли:	коли:
① відповідає місії підприємства;	① знаходиться на ринку, який характеризується високим темпом росту, однак виготовляє продукцію відмінну від основної продукції;	① 60% і більше виготовленої продукції використовується компанією для власного споживання.
② знаходиться на ринках, які характеризуються високими або середніми темпами розвитку;	② займає значну (високу) частку ринку, який характеризується низьким темпом росту;	
③ виконує дії спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії (цілі досягнення яких забезпечать компанії стійкі довгострокові конкурентні переваги і міцні позиції на ринку протягом тривалого періоду часу).	③ виконує дії спрямовані на досягнення фінансових цілей компанії;	
	④ його діяльність спрямована на страхування компанії від непередбачуваних змін зовнішнього і внутрішнього середовища;	
	⑤ більше ніж 40% виготовленої продукції реалізовується на ринку.	

Примітка: сформовано автором

Відповідно, СОБ характеризується – відповідністю місії диверсифікованого підприємства, значним рівнем попиту на свою продукцію, яка знаходиться або з'являється на ринках з високим і середнім темпом

зростання, спрямованістю на досягнення стратегічних цілей компанії; ПБО – результативною діяльністю спрямованою зокрема на підтримання життєдіяльності СОБ і ЗБО шляхом надання грошових коштів, збільшення кількості їх споживачів зокрема та компанії загалом, страхуванням від банкрутства/втрати прибутків за рахунок формування і ефективного використання синергійного ефекту; ЗБО – в, основному, значним рівнем попиту в середині компанії (60% і більше).

Отже, вчасний і обґрунтований поділ диверсифікованих підприємств таким чином, дозволить правильно обрати напрямки і шляхи підсилення саме СОБ іншими БО, результати діяльності яких, в свою чергу, залежать від ефективної діяльності СОБ. Пошук і вибір найефективніших та найменш ризикованих варіантів підсилення СОБ рештою БО із максимально можливих і вміла їх реалізація, забезпечить найповніший і найрезультативніший прояв ефекту синергії, який призведе до отримання і утримання підприємством довгострокових конкурентних переваг як на вітчизняному, так і зовнішніх ринках, оскільки, синергійний ефект утворюється за рахунок того, що взаємоузгоджена діяльність усіх бізнес одиниць підприємства є ефективнішою, ніж сума результатів діяльності кожної бізнес одиниці (БО) окремо.

Виділення СОБ, ПБО і ЗБО для диверсифікованих підприємств забезпечать підвищення їх конкурентоспроможності (що пов'язано із ефективнішим використанням можливостей кожної бізнес одиниці за рахунок фокусування уваги на власних послугах (встановлення ціни, реклама, контроль рівня витрат, підбір персоналу тощо)) та ефективне функціонування підприємства в умовах динамічності економічного розвитку за рахунок синергійного ефекту. Синергійний ефект, при цьому, утворюється в результаті взаємоузгодженої діяльності усіх його бізнес – одиниць за рахунок результативних варіантів підсилення СБО іншими БО, оскільки діяльність БО в, основному, спрямована на досягнення фінансових (швидке забезпечення СОБ необхідними ресурсами), а СОБ – стратегічних цілей (завоювання і утримання стійких довгострокових конкурентних переваг і міцних позицій на ринку протягом тривалого періоду часу).

Відповідно, структура диверсифікованого підприємства може бути наступною (рис. 1.8):

- простою – одна СОБ і декілька БО;
- комбінованою – декілька СОБ і декілька БО;
- стратегічно орієнтованою – декілька СОБ і одна БО;
- стратегічною – усі СОБ.

З вищенаписаного випливає, що при використанні диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення, різні суб'єкти господарювання можуть об'єднуватися між собою в межах певних бізнес одиниць, формуючи окремі напрямки гібридного зростання. Це підвищить ефективність створених структур, оскільки, їх функціонування забезпечуватиметься лише потрібними для результативності відповідних бізнес-процесів напрямками (елементами) окремих бізнес одиниць, а не

підтриманням розвитку усіх бізнес одиниць (сфери діяльності яких не потрібні для досягнення основної мети інтеграції) різних суб'єктів господарювання, які інтегруються. Враховуючи особливості поділу підприємств на СОБ, ПБО і ЗБО, а також умови і форми інтеграційного зростання на рис.1.9 подано можливі варіанти гібридного зростання.

Проста структура диверсифікованого підприємства



Стратегічно орієнтована структура диверсифікованого підприємства



Стратегічна структура диверсифікованого підприємства



Комбінована структура диверсифікованого підприємства

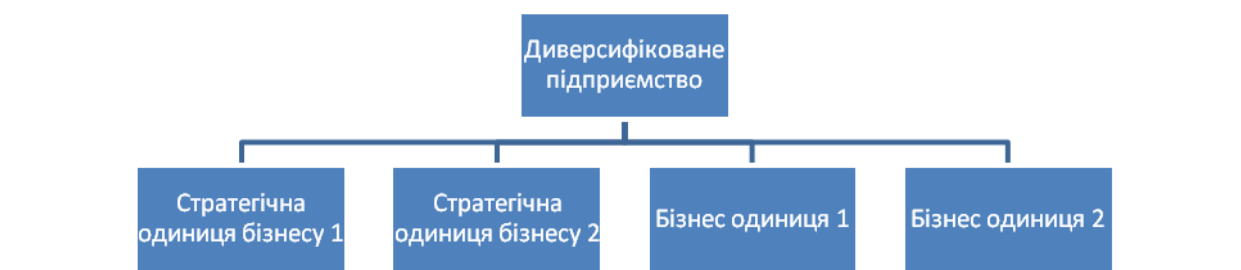


Рис. 1.8. Варіанти структури диверсифікованого підприємства [розроблено автором]

Розглянуті варіанти гібридного зростання (рис.1.9) можна використати і при формуванні міжнародних кластерів, коли одне з підприємств 1, 2 або 3 знаходиться в іншій країні.

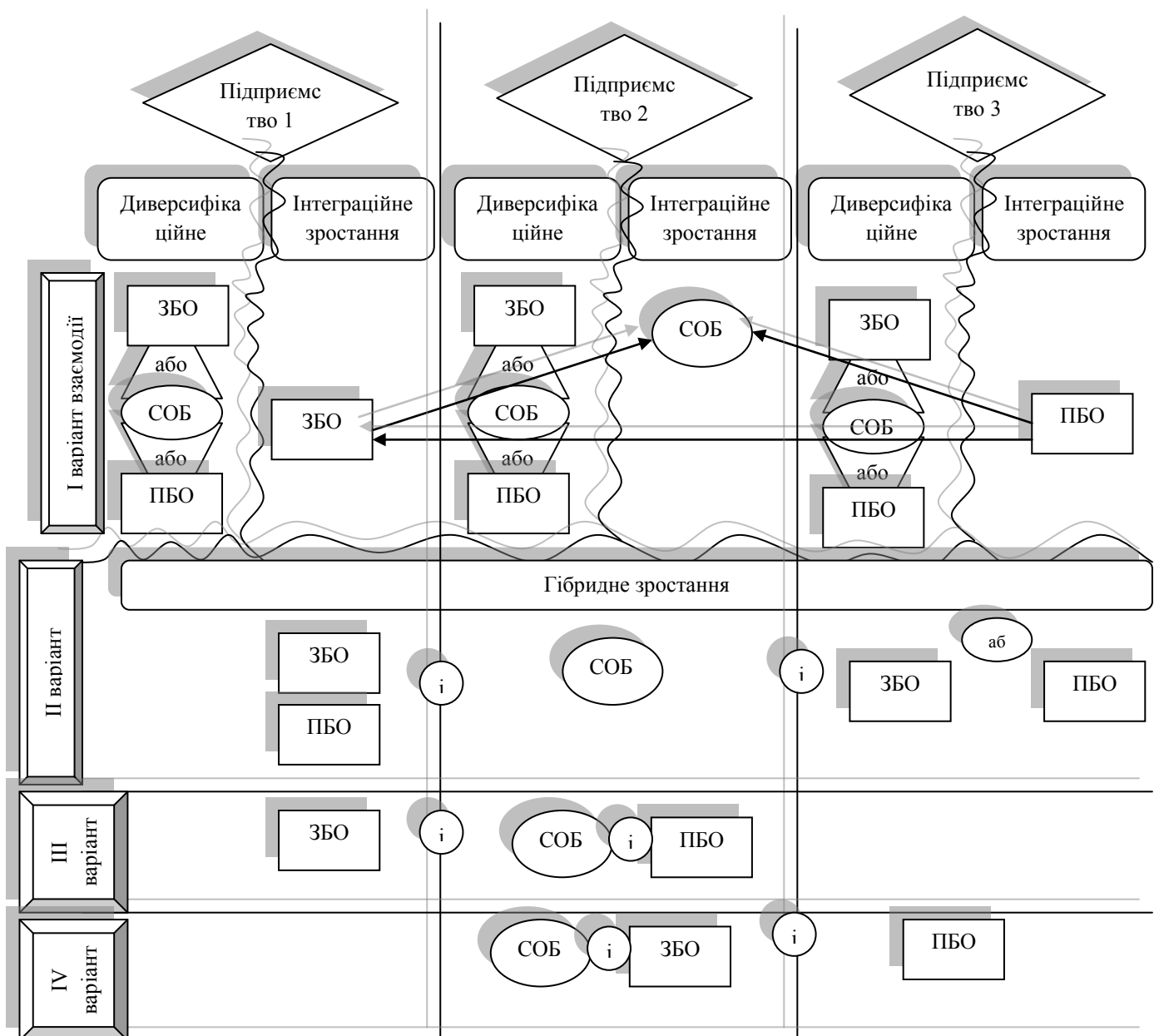


Рис. №1.9. Варіанти гібридного зростання підприємств

Джерело: власна розробка

Кожен із розглянутих варіантів гібридного зростання підприємства забезпечує йому певний синергійний ефект, який проявляється у перевагах:

- загальних, що є присутніми для усіх структурних елементів створеної гібридної структури (СОБ, ЗБО і ПБО) і проявляються у зниженні або ліквідації певних торговельних бар'єрів; поєднанні і ширшій можливості використання ресурсів та потенціалів двох чи більше підприємств; уникненні конкуренції з боку партнерів; кращих знаннях потреб і вподобань місцевих споживачів та вимог, і умов функціонування цього ринку; результативнішому застосуванні спеціальних навичок та знань; збільшенні диференціації товарів/послуг; швидкому виходу на ринок; збільшенні потенціалу для навчання; прийнятті компанії споживачем як вітчизняного виробника; необхідності менших інвестицій;

- специфічних, а саме, для:

- СОБ - це низькі витрати за рахунок використання дешевої робочої сили, сировини, матеріалів тощо; краща якість продукції за рахунок спеціалізації виробника; близьке розміщення до виробника продукції;

- ЗБО – поява сталої частки ринку; відсутність необхідності адаптувати продукт до нового ринку; відсутність обмежень продаж пропонованого товару (надання послуг) на бажаному ринку; незначні бар'єри виходу з ринку через використання наявної інфраструктури;

- ПБО – високий рівень віддачі інвестицій.

Розгляд можливостей і труднощів застосування варіантів гібридного зростання для підприємств різних форм власності усіх галузей дозволило окреслити перспективи подальших досліджень у напрямку формування методичних положень виділення критичних точок дотику між бізнес-одинацями різних підприємств, шляхом їх поділу на універсальні складові елементи.

Встановлення оптимальних зв'язків між бізнес одинацями диверсифікованих підприємств в межах їх універсальних складових через відповідні ключові точки дотику виділені за допомогою певних ознак оптимальності дозволять збільшити віддачу за відповідними параметрами (час, ресурси тощо) від їх взаємної діяльності, так як, сприятимуть ефективнішому управлінню та результативнішому розвитку підприємства (вчасний вихід на ринок, відмова від неефективних продуктів тощо) за рахунок відсіювання надлишкової інформації, пришвидшеності та спрощеності процесів збору, оцінювання, аналізування, прийняття управлінських рішень щодо діяльності компанії залежно від умов розвитку та результативності її відповідних бізнес одинаць.

Найдоцільніше у якості оптимальних точок дотику використовувати відповідні бізнес-процеси структурних одиниць підприємства, що потребує уточнення класифікації бізнес-процесів з метою виділення універсальних їх складових для усіх бізнес одинаць різних підприємств.

Формування базових бізнес-процесів сприятиме ефективнішому розвитку конкретної бізнес одиниці підприємства чи підприємства із простою структурою (однопрофільного) в короткостроковому періоді шляхом окремого результативнішого використання можливостей кожного із них за рахунок фокусування уваги безпосередньо на власних потребах (контроль рівня витрат, підбір персоналу, покращення якості виконуваних робіт, оптимізації їх по термінах, ресурсах тощо).

У науковій літературі описана значна кількість різних видів бізнес-процесів виділених за певними класифікаційними ознаками: формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості); орієнтованість бізнес-процесів; місце у ланцюгу формування вартості; характер продукту; відношення до клієнтів організації; рівень деталізації розгляду; напрямок руху; види діяльності; напрямок діяльності; рівень складності; функціональна ознака; характер впливу на успіх організації тощо.

Кожен поділ за поданими ознаками має свої переваги і недоліки. У одному випадку недоліки проявляються більшою мірою, а у інших меншою, що залежить від рівня необхідності виділення бізнес-процесів, причин виділення, умов реалізації бізнес-процесів, величини їх результативності тощо.

Однак, для вірного визначення ключових елементів, які дозволять встановити оптимальні точки дотику між різними одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства, бізнес - процеси повинні бути виділені за такою класифікаційною ознакою, щоб задовольнялися наступні умови:

- універсальність (можливість використання для усіх підприємств);
- можливість загального управління усіма бізнес-процесами (системність бізнес процесів);
- можливість виділення у кожному бізнес-процесі схожих складових для легкості встановлення взаємозв'язків між ними;
- можливість відстеження вкладу кожного працівника у виконання певного бізнес-процесу і його (вкладу) результативність;
- зосередження бізнес-процесів навколо однієї комплексної цілі;
- максимально можливе обмежене число бізнес-процесів, з метою уникнення громіздкості управлінського процесу.

Відповідно, детальнішого дослідження потребує питання встановлення відповідності виділених за певними ознаками бізнес-процесів заданим умовам і, при необхідності, їх уточнення.

Особливості застосування виділених за певною ознакою бізнес-процесів в діяльності диверсифікованих підприємств для встановлення взаємозв'язків між їх структурними одиницями подано у табл. 1.2. Для спрощеності дослідження виділені за певними ознаками бізнес-процеси подані в табл. 1.2 згруповано відповідно певних напрямків їх формування.

Таблиця 1.2

Особливості використання основних видів бізнес-процесів як ключових точок дотику оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства

Напрями формування бізнес процесів	Класифікаційні ознаки	Види бізнес-процесів за певною ознакою	Особливості використання бізнес-процесів диверсифікованими підприємствами як складових елементів за допомогою яких доцільно встановлювати оптимальні зв'язків між їх бізнес одиницями	
			Переваги	Труднощі
За виробничою структурою	За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості)	Основні (первинні, операційні, відтворювальні) бізнес-процеси	Виокремлення бізнес-процесів за цією ознакою забезпечує ефективність управління підприємством за рахунок легкості	Неможливість виявлення проблем на ранніх стадіях, що затягує процес їх вирішення і призводить до певних втрат грошей, якості
		Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси		

	[54-58]	Бізнес-процеси управління (загально корпоративні)	контролю здійснення виділених бізнес-процесів через швидке встановлення відповідних взаємозв'язків як між ними, так і між різними бізнес одиницями диверсифікованого підприємства	продукції, частини прибутку, часу виходу інновації на ринок тощо. Вимагає конкретизації складових кожного із виду бізнес процесу для можливості вчаснішого і чіткішого відстеження вкладу кожного бізнес-процесу у результативність іншого і діяльність підприємства загалом
		Бізнес-процеси розвитку		
		Супутні бізнес-процеси		
		Забезпечувальні бізнес-процеси		
	За орієнтованістю бізнес-процесів [59; 60]	Процеси, орієнтовані на клієнта / Customer Oriented Processes (COP's)	Можливість швидкого реагування на запити клієнтів, потреби яких задовольняє окремий бізнес-процес, що сприяє легкості встановлення взаємозв'язків між складовими бізнес-процесів однієї бізнес одиниці	Додаткові витрати пов'язані із співставленням і зв'язуванням наявного потенціалу і отриманих результатів між виділеними бізнес-процесами різних одиниць бізнесу, оскільки, зв'язок відповідних складових одного бізнес-процесу можливий із аналогічними складовими іншого бізнес-процесу, коли один із них виступає клієнтом другого, тобто лише в частині «вихід-вхід»
		Процеси, орієнтовані на підтримку / Support Oriented Processes (SOP's)		
		Процеси, орієнтовані на управління / Management Oriented Processes (MOP's)		
	За рівнем реалізації бізнес-процесів [53]	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	Можливість часової (етапної, стадійної) узгодженості бізнес-процесів підприємства, що дозволить оптимізувати послідовність, тривалість і	Складність визначення результативності та реальної цінності результатів конкретних базових процесів певної одиниці бізнесу
		Бізнес-процеси на рівні функціонування організації		
		Бізнес-процеси на рівні		

		реінжинірингу	результативність для конкретної бізнес одиниці	підприємства в межах виділених бізнес процесів, зосередження уваги на яких сприяло б збільшенню ефективності всього підприємства за рахунок злагодженої та гнучкої роботи його структурних одиниць
	За характером та споживачем цінності [62; 63]	Процеси, що створюють цінність для клієнта	Такий поділ дозволяє за рахунок акцентування уваги на цінностях, які створюються певними процесами знайти варіанти їх оптимізації і ліквідувати непродуктивні процеси, що не генерують цінності	Складність полягає в тому, що кожна бізнес одиниця має індивідуальну цінність, що проявляється у різному наборі процесів, тим самим, ускладнює формування універсальних складових в межах яких визначалися б критичні точки дотику
		Процеси, що створюють цінність для підприємства		
		Процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів		
		Процеси, що не створюють цінності		
За складовими напрямками (видами) діяльності	За місцем у ланцюгу формування вартості [64]	Вхідна логістика	Дозволяє зосередивши увагу на конкретному етапі ланцюга формування вартості, шляхом максимально можливої оптимізації витрат ресурсів, змінити або відмовитися від здійснення деяких операцій, що сприяє зниженню вартості чи підвищенню якісних характеристик товару	Втрата контролю над ланцюгом формування вартості через труднощі встановлення ефективних взаємозв'язків між усіма виділеними бізнес-процесами
		Виробничі процеси		
		Вихідна логістика		
		Маркетинг та продажі		
		Сервіс		
		Управління персоналом		
		Інфраструктура організації		
		Технологічний розвиток/інноваційна діяльність		
		Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами		

	За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта) [65]	Планування діяльності	Ефективний контроль за усім ланцюгом послідовного здійснення виділених бізнес-процесів	Робить класифікацію громіздкою, зменшує її практичну цінність, вимагає додаткового часу на поєднання інформації необхідної для виконання певних дій між декількома бізнес процесами, що ускладнює процес загального управління виділеними бізнес-процесами як в межах окремої бізнес одиниці, так і всього підприємства
		Здійснення діяльності		
		Реєстрація фактичної інформації		
		Аналіз і контроль		
		Прийняття управлінського рішення		
	За функціональною ознакою [56; 66]	Процес постачання	Забезпечує контроль діяльності кожного бізнес-процесу окремо і зручність в управлінні ними за рахунок їх спеціалізації	
		Процес виробництва		
		Процес реалізації		
		Процес фінансових розрахунків		
		Процес обслуговування споживачів		
		Процес розробки продукції		
	За фокусом управлінської діяльності [61]	Управління людськими ресурсами		
		Управління інформацією		
		Управління фінансовими та матеріальними ресурсами		
		Управління маркетингом та конкуренцією		
		Управління виробництвом		
		Управління середовищем та зовнішніми зв'язками		
		Управління бізнес-моделлю організації		
III. За спрямованістю по відношенню до середо-	За характером продукту [67; 68]	Виробничі бізнес-процеси	Легкість виділення бізнес-процесів і їх складових, що не вимагає порушень звичного ритму у діяльності	Надто простий поділ, який унеможливорює приділення рівнозначної уваги усім складовим
Адміністративні бізнес-процеси				

вищ підприємства			підприємства та зручність встановлення зв'язків між аналогічними процесами інших одиниць бізнесу підприємства	кожного бізнес-процесу, що може привести до невчасного прийняття важливих рішень і упущення можливості вчасної ліквідації виниклих проблем
	По відношенню до клієнтів організації (за видом споживача) [54; 63; 67, 68]	Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)	Такий поділ дозволяє краще відслідковувати стан кожного із середовищ (внутрішнього і зовнішнього) функціонування підприємства, швидко встановлювати баланс між потребами ринку і можливостями підприємства та вдало його підтримувати. Легкість встановлення зв'язків між бізнес одиницями по даних процесах	Деякі складові процесу для внутрішнього споживача, що безпосередньо не пов'язані із формуванням доданої вартості призначаються для зовнішніх споживачів (складання фінансової звітності, оформлення документів для одержання кредитів тощо). Надто велика спрощеність і через складність встановлення зв'язків між виділеними процесами у зв'язку із проблематичністю виокремлення ключових точок дотику, ускладнення процесу управління
Внутрішні бізнес-процеси				
IV. За складністю бізнес процесів	За рівнем деталізації розгляду [54; 65; 67]	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	Виділення бізнес-процесів за даною ознакою дозволяє поділити підприємство на сфери контролю керівників в організаційній структурі та підвищити ефективність	Із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності. Крім цього, розділення бізнес-процесів таким
		Детальні бізнес-процеси (під процеси)		
		Елементарні бізнес-процеси		

		(операції)	управління загалом за рахунок підвищення узгодженості бізнес-процесів у межах одного підприємства, їх оптимізації, можливості зменшення витрат. Це спрощує схему проведення поточного моніторингу керівництвом та надає змогу внести необхідні корективи на кожному етапі протікання процесу.	чином вимагає їх ефективної взаємопов'язаності, у противному випадку ускладнюється процес управління, який стає громістким, трудомістким і вимагає додаткових витрат
За рівнем складності [67]	Прості	Складні	Легкість в управлінні кожним виділеним процесом, що пов'язано із розумінням, прийняттям і відповідним відношенням до простих (не вимагають детального приділення уваги і витрат часу на розгляд особливостей його складових частин) та складних процесів	Необхідність чіткого виділення критеріїв віднесення бізнес-процесів до однієї із категорій (прості-складні), що зумовлено неоднаковою структурою простих і складних бізнес-процесів для різних бізнес одиниць підприємства
	Складні			
За ступенем пов'язаності окремих частин [67]	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	Інтеграційні бізнес-процеси	Зручність і оперативність у встановленні взаємозв'язків між виділеними складовими кожного бізнес-процесу і загалом між бізнес-процесами, що сприятиме ефективному управлінню	Важкість встановлення вкладу кожного бізнес-процесу в загальний результат всередині одиниці бізнесу і складність визначення зв'язків між такими процесами різних одиниць бізнесу, оскільки, кожна бізнес одиниця залежно від специфіки
	Інтеграційні бізнес-процеси			

				діяльності відносить до певного виду різні процеси
	За рівнем значимості [68]	Гіперпроцеси	Такий поділ доцільний при умові масштабного виробництва і є актуальним під час поліпшення якості продукції	Важкість управління, що зумовлено різним набором складових певних бізнес-процесів для конкретних бізнес-одиниць, повторюваність складових в межах різних бізнес-процесів, що зумовить додаткові витрати
		Суперпроцеси		
		Мета процеси		
		Мікропроцеси		
		Макропроцеси		
		Субпроцеси		
V. За характером бізнес-процесів	В залежності від напрямку діяльності [63; 69]	Типові бізнес-процеси	За рахунок розмежування постійних процесів підприємства і специфічних забезпечується: ефективніше протікання перших шляхом можливості їх оптимізації; результативніше здійснення других за рахунок зосередження безпосередньої уваги на них	Подвійне виконання однакових дій, операцій в межах кожного виділеного за даною ознакою бізнес-процесів, що вимагає додаткових витрат часу, грошей, залучення додаткової кількості працівників тощо
		Специфічні бізнес-процеси		
	За характером впливу на успіх організації [66; 70]	Ключові бізнес-процеси	Такий поділ дозволяє тримати під контролем критичні процеси, визначити ймовірність їх реалізації та ступінь негативних наслідків для підприємства, що сприятиме вчасному реагуванню на погіршення допустимих норм цих параметрів	З різних причин у число критичних бізнес-процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності підприємства, перелік яких для кожного підприємства буде індивідуальним. Важкість встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами,
		Критичні бізнес-процеси		

				додаткові витрати на визначення межі розподілу бізнес-процесів на ключові і критичні
За ступенем впливу на результативність [69]	Ключові (вирішальні)	Ризикові	Поділ бізнес-процесів таким чином дозволяє контролювати хід ризикових процесів, можливість вчасної відмови від них у випадку їх неперспективності чи не спроможності забезпечити бажаний (плановий) результат	Досить обмежена кількість видів процесів за даною ознакою, що відповідно призводить до перенасиченості кожного із них значною кількістю даних і може призвести до упущення важливих напрямків можливого успіху підприємства, оскільки, ризикові бізнес процеси однієї одиниці бізнесу можуть бути застраховані ключовими іншими бізнес одиницями
	Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси			
За рівнем стійкості бізнес-процесів (за рівнем інноваційності) [61; 63]	Програмовані (статичні, традиційні, ординарні) бізнес-процеси		Оскільки інноваційна діяльність є ключовою для забезпечення вигідної позиції на ринку за рахунок виготовлення конкурентоспроможної продукції, то виділення бізнес-процесів таким чином надасть можливість відстежувати стан інноваційних процесів на підприємстві, їх співвідношення до традиційних, зниження попиту на продукцію одного із них, що сигналізуватиме про	Складність у переважній більшості бізнес одиниць підприємства виділити один із зазначених видів бізнес-процесів, що залежить від виду діяльності підприємства. А у випадку все таки виділення цих процесів недоцільність встановлених зв'язків, оскільки, не можливо сформулювати загальної картини розвитку диверсифікованого підприємства через різні процеси

			необхідність змін	кожної із бізнес-одиниць за виділеними групами
VI. Інше	За ознакою часу [62; 71]	Безперервного повторення (циклічні)	Виділення бізнес-процесів за даною ознакою є надзвичайно корисним при формуванні систем їх моніторингу і контролю	Складність в управлінні підприємством в якому виділені процеси за цією ознакою, що пов'язано із необхідністю співставляти отримані дані (інформацію) із різними часовими параметрами між собою так ще й різних одиниць бізнесу з власною специфікою діяльності
		Періодичного повторення		
		Одноразового виконання		
	За видами бізнес-процесів розвитку [61]	Розвиток розуміння ринку та споживачів	Забезпечує ефективне управління підприємством, оскільки дозволяє відстежити і проконтролювати основні ключові етапи довгострокового розвитку підприємства	Складність втілення і використання такого поділу у практику підприємств, що пов'язано із орієнтацією усіх виділених бізнес-процесів лише на розвиток, оскільки ефективність здійснення деяких процесів підприємства обумовлюється їх статичною природою
		Розвиток стратегії та візії організації		
		Розвиток системи управління		
		Розвиток та навчання персоналу		
	Бізнес-процеси за напрямком руху (за структурою взаємодії, за функціями виконання) [56; 72]	Горизонтальні бізнес-процеси	Дозволяє чітко визначити відповідальних осіб, за окремі види робіт відповідних бізнес-процесів, окреслити виконавців процесів, їх підпорядкованість вищому керівництву та детально відобразити	Важкість встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами через повторюваність їх в межах декількох виділених видів, що ускладнює їх практичне використання
		Між функціональні (наскрізні) бізнес-процеси		
		Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси		
		Індивідуальні бізнес-процеси		

			взаємовідносини і характер взаємозв'язків між складовими бізнес-процесів, що дозволяє встановити вклад кожного працівника у отриманий загальний результат і забезпечити ефективний процес мотивації. Крім цього, з'являється можливість ефективного встановлення взаємозв'язків між роботами певних бізнес-процесів та послідовності їх виконання	
--	--	--	---	--

сформовано автором

Якщо брати до уваги зазначені вимоги, яким повинні відповідати виділені бізнес процеси, то їх виділення за напрямками III, IV, V, VI ускладнюють процес загального управління через важкість встановлення взаємозв'язків як між бізнес-процесами, так і між їх складовими, оскільки, деякі складові одного бізнес-процесу можуть стосуватися й інших видів бізнес-процесів виділених за цією ознакою, мати односторонню спрямованість чи різні часові параметри. Знову ж таки, що стосується універсальності, то виділені бізнес-процеси за напрямками III, IV, V, VI містять конкретний (власний, притаманний лише певному підприємству) набір типових, критичних, простих, складних бізнес-процесів тощо, що унеможлиблює виділення у кожному із них схожих складових.

Загальне управління бізнес-процесами, виділеними за другим (II) напрямком «за складовими напрямками (видами) діяльності» є складним, трудомістким, витратним, що пов'язано із тривалим періодом встановлення взаємозв'язків між значною кількістю бізнес-процесів, ускладненого ще й важкістю віднесення певних процесів до конкретного виду.

Отже, із зазначених напрямків найповніше виділеним умовам відповідає перша класифікація бізнес-процесів за виробничою структурою. При цьому, усі характеристики видів бізнес-процесів, виділених за класифікаційними ознаками цього напрямку (табл. 1.2) передбачають виконання основних, допоміжних і обслуговуючих видів робіт (функцій) на підприємстві.

Тому, пропонуємо діяльність бізнес одиниць диверсифікованого підприємства розділити на основні, допоміжні і обслуговуючі бізнес-процеси,

трактуючи їх таким чином:

- основні бізнес-процеси – це процеси, які стосуються виробництва основної і супутньої основній продукції (або надання послуг), починаючи від зародження ідеї і до реалізації товарів на ринку (залежно від виду підприємства), що становлять цінність для відповідних клієнтів і забезпечують одержання підприємством певної вигоди у вигляді основної частки доходу, визнанні підприємства на конкретному ринку, підвищенні його іміджу, завоюванні міцних позицій відносно конкурентів тощо;
- допоміжні (забезпечуючі) бізнес-процеси – це процеси, які забезпечують основні бізнес-процеси і обслуговуючі необхідними ресурсами (трудовими, фінансовими, інформаційними, технологічними тощо), сировиною, запчастинами, комплектуючими, науково-технічними ідеями тощо, що додають продукту вартості за рахунок зниження зайвих витрат, покращення якості чи надання інших властивостей (інноваційності, довговічності тощо) виготовлюваній ними продукції;
- обслуговуючі (підтримуючі) бізнес-процеси – це процеси (елементи інфраструктури), які направлені на життєзабезпечення всіх решта бізнес-процесів та орієнтовані на підтримку їх універсальних рис.

Бізнес-процеси виділені по інших класифікаційних напрямках в даному випадку можна розглядати як складові елементи основних, допоміжних та обслуговуючих процесів (рис. 1.10).

Кожен із виділених видів бізнес – процесів (основні, допоміжні, обслуговуючі) передбачає виконання ряду послідовних дій щодо виробництва певних товарів чи надання відповідних послуг, тому кожен із них варто розділити на дві складові: виробничу і невиробничу. Виробнича складова бізнес – процесу стосується в основному безпосереднього виготовлення продукції, тому включатиме усі процеси пов'язані із відтворенням (перетворенням) сировини у продукт. До невиробничих процесів доцільно було б віднести процеси управління людськими, фінансовими, інформаційними ресурсами, зовнішніми зв'язками тощо, які мають внутрішнє спрямування та процеси розвитку (розвиток стратегії, персоналу, розуміння потреб споживачів тощо), що більше стосуються позиціонування підприємства на ринку.

Для забезпечення ефективності всього підприємства виділені бізнес-процеси повинні максимально і результативно взаємодіяти між собою шляхом встановлення оптимальних зв'язків між їх певними складовими. Зв'язки між бізнес-процесами доцільно сформулювати через відповідні універсальні складові: фінанси; співробітництво з контрагентами; збут; інновації; інфраструктура/працівники; виробництво тощо.

Ключовими елементами по кожній складовій повинні бути тривалість, грошові кошти, витрати ресурсів, продуктивність тощо. Перелік, склад і кількість ключових елементів по певній складовій залежить від попередньо визначеної необхідності і можливості оптимізації зв'язків за конкретними ознаками, критеріями, параметрами залежно від умов функціонування диверсифікованого підприємства і його бізнес одиниць.

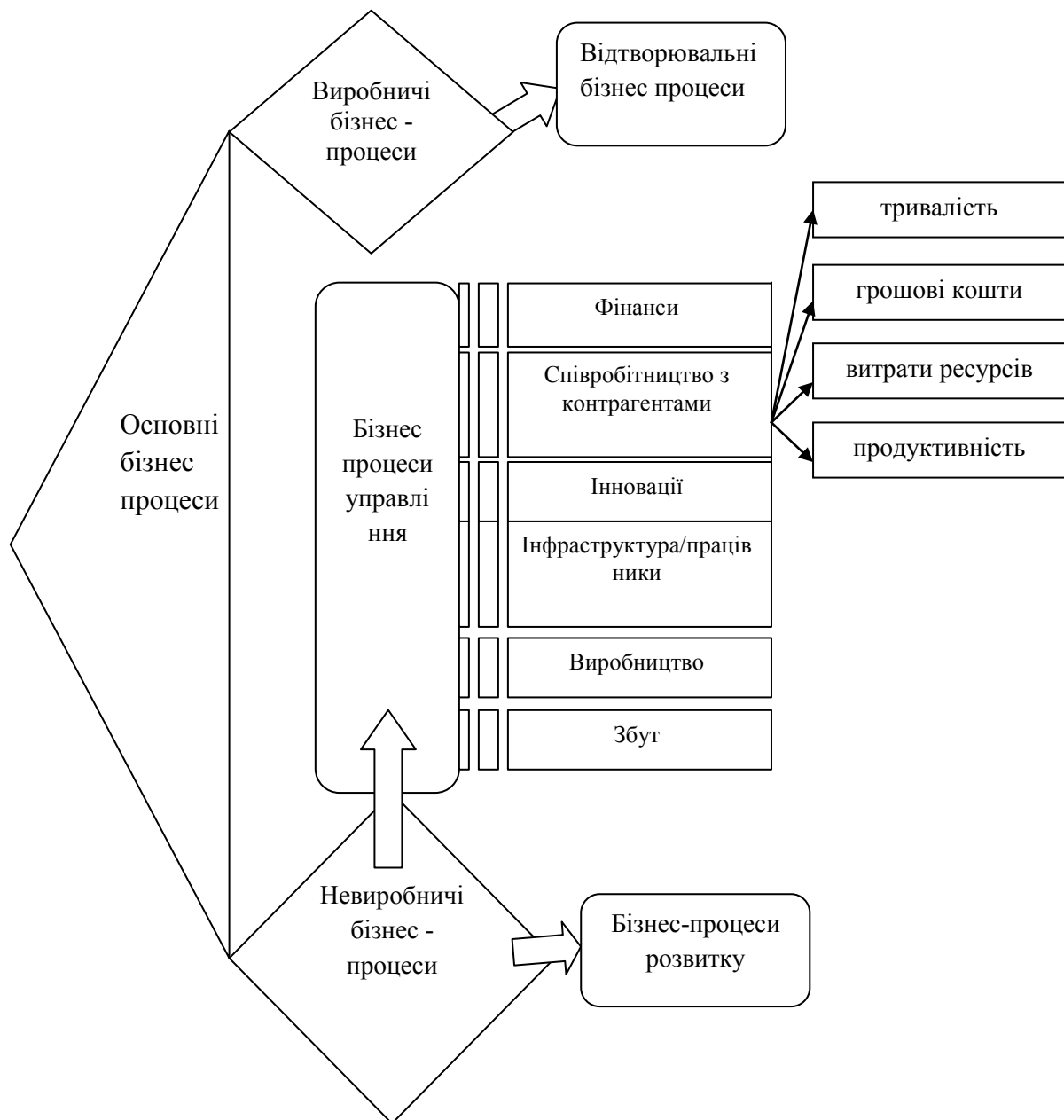


Рис.1.10. Приклад структури бізнес-процесу підприємства [розроблено автором]

Групування і аналізування інформації за виділеними складовими та їх відповідними ключовими елементами забезпечить детальніше зосередження уваги на їх перевагах та недоліках, дозволить вчасно виявити проблемні місця та оперативно прийняти відповідні рішення щодо підвищення можливостей покращення бізнес-процесів та ліквідації існуючих загроз.

Подальшого дослідження потребує питання формування інструментарію відстеження стану наявних зв'язків, рівня їх оптимальності, внесення змін у зв'язки та бізнес-процеси певних бізнес одиниць через невідповідність отриманих результатів запланованим.

1.3. Методологія управління розвитком підприємств в сучасних умовах функціонування на основі процесів диверсифікації та інтеграції

Успішне здійснення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства можливе за рахунок вчасного прийняття вірних управлінських рішень, що вимагає ефективної системи управління таким розвитком. В свою чергу, ефективна система управління сприятиме успішності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку лише у тому випадку, коли вона базуватиметься на всебічно комплексній інформації отриманій в результаті дослідження передумов, умов, особливостей та детального оцінювання рівня диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

Отже, постає необхідність у формуванні належного методологічного забезпечення управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства побудованого враховуючи особливості як функціонування самого підприємства в сучасних умовах неотехнологічного відтворення, так і специфіки процесів диверсифікації та інтеграції, а також загальноприйнятих в науці принципів, поглядів, методів дослідження, оцінювання, аналізування відповідних явищ, подій, процесів, засобів і механізмів здійснення розвитку підприємства, закономірностей взаємозв'язку між певними складовими розвитку підприємства та факторами, які на нього впливають.

Розробленню методології управління розвитком підприємства приділяли увагу в своїх працях: О.В.Арєф'єва [73]; В.В.Прохорова [77]; О.Д. Гудзинський [75]; О.В. Раєвнєва [6]; Н.В.Касьянова [76]; І.В.Філіпішин [79]; Н.В.Васюткіна [74] тощо. Окремо розглядаються питання методології наукових досліджень [78], методології оцінки процесів [80], явищ та систем тощо. Однак, у працях науковців не приділено уваги методологічним засадам управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства як цілісності понятійної структури методології в організаційній єдності методології пізнання, методології практичної цінності та методології оцінки.

Оскільки, отримання підприємством довгострокових конкурентних переваг забезпечується сформованою ефективною цілісною картиною поглядів на його успішність, яка складається із оптимально результативної збалансованої відповідно умов зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства, а також управлінських заходів, які підсилюють ефективність її здійснення та сприяють формуванню додаткового ефекту, який забезпечує нарощення довгострокових конкурентних переваг та циклічність трансформаційних процесів в суспільстві, то для дослідження певних проблем і формування можливостей їх вирішення повинна використовуватися методологія, яка забезпечить отримання максимально повної інформації, з точки зору, доступності, доцільності та максимальності досягнення бажаних ціннісних результатів діяльності підприємства.

Залежно зміни умов функціонування підприємств відбувається перегрупування певних їх сил, що відповідно, сприяє появі нових форм ведення

бізнесу і шляхів розвитку, ефективне забезпечення реалізації яких вимагає прийняття вірних ефективних управлінських рішень за результатами оцінювання, враховуючи специфіку зміни умов функціонування сучасних підприємств, шляхів їх вирішення, особливостей первинних поглядів на окремі явища, процеси, їх трансформаційні зміни тощо.

Ефективні управлінські рішення в умовах функціонування сучасних підприємств базуються на знаннях працівників та керівників підприємства, сформованих протягом життя, а також новітніх нормах пізнання трансформованих в процесі розвитку суспільства, які підсилюють результативність прийнятих рішень через створені креативні неознання.

В свою чергу, нові необхідні напрямки розвитку підприємства, які виникають внаслідок появи специфічних потреб на ринку, зумовлених результатами трансформаційних процесів мотивів і цілей розвитку підприємства, значно впливають на стан соціально-економічної системи, що вимагає, відповідно, розроблення певної методології, яка дозволить відстежити цей вплив, дослідити зміну основних елементів пізнання в результаті такого впливу та вирішити виниклі проблеми за допомогою нових ефективних способів, сформованих у відповідь на зміну поглядів під дією трансформаційних процесів в умовах неотехнологічного відтворення.

Отже, в основі методології управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення повинна лежати взаємообумовлена єдність методологій пізнання, практичної цінності та оцінки (рис. 1.11).

Саме, зміна в умовах функціонування підприємств призводить до зміни поглядів на певні явища, процеси, закономірності та вимагає використання нових методів, засобів, їх збору, дослідження, переосмислення та трактування очевидних речей з різних сторін залежно від умов, специфіки та предметності їх застосування згідно основного призначення. Це, відповідно, призводить до формування нових або удосконалених, ускладнених типів світогляду і мислення, сформованих в результаті виконання певних функцій, застосування різних форм, видів та концепцій світогляду і мислення залежно домінуючих умов розвитку оточення чи самої соціально-економічної системи.

Знову ж таки, новостворені або удосконалені погляди на певні явища, події і їх осмислення, вимагають, відповідно, своєї конкретної методології дослідження і вирішення виниклих проблем, що своєю чергою, впливає на ракурс з якого необхідно досліджувати і вирішувати питання ефективності діяльності підприємства через прийняття ефективних рішень, які базуються на окремому світогляді, певному мисленні та знаннях зацікавлених у діяльності підприємства осіб.

Вибудована методологія практичної цінності окреслює певні аспекти методології оцінки враховуючи особливі і притаманні досліджуваним явищам, процесам загальновибудовані та потенційно можливі (запозичені із інших дисциплін) елементи пізнання.

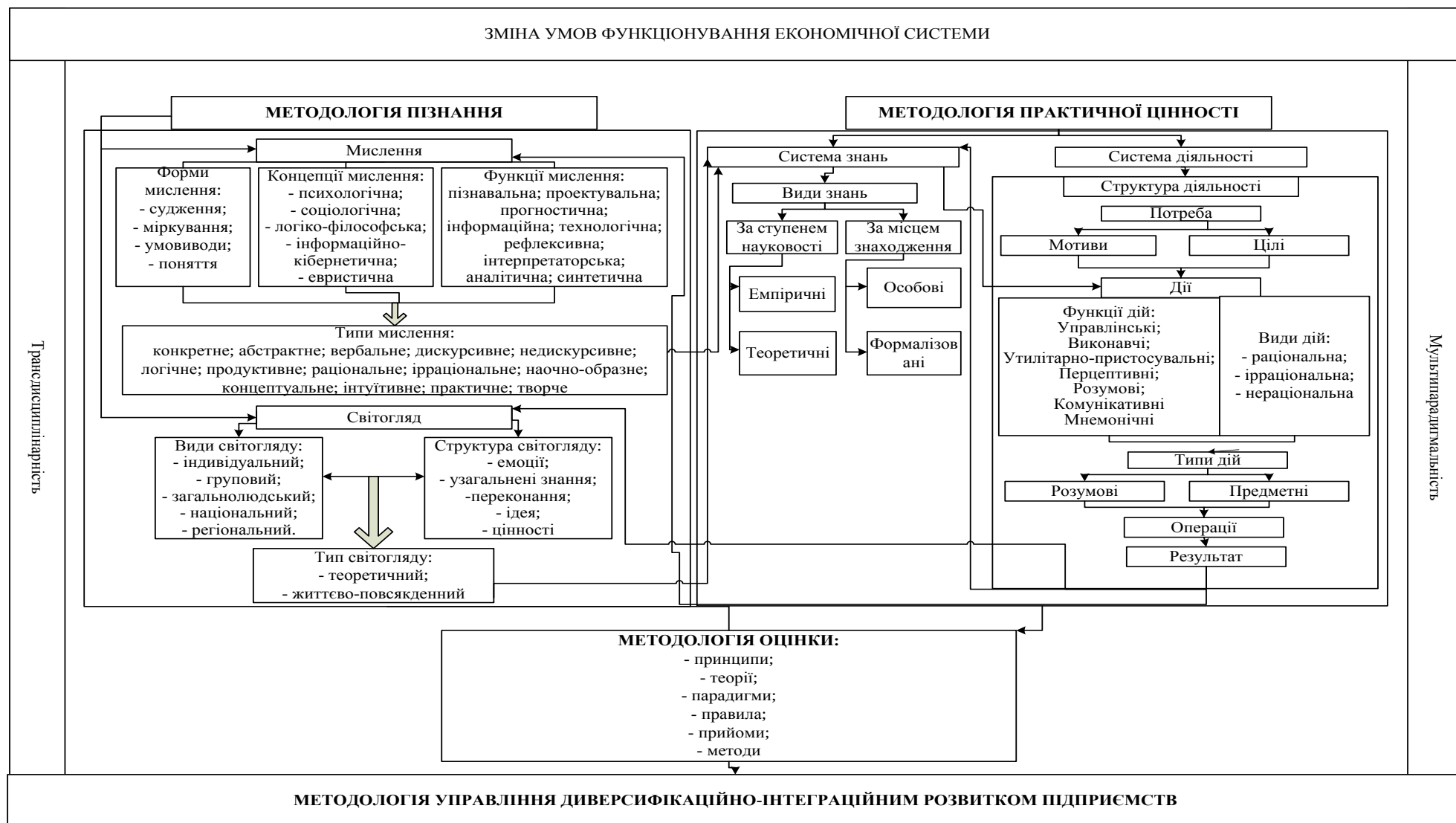


Рис. 1.11. Методологічна основа управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення [розроблено автором]

В свою чергу, методологія оцінки в процесі практичного застосування, через отримані специфічні результати чи нові ідеї, які формують неознання щодо ефективності їх реалізації, впровадження, використання, впливає на зміну пізнання.

Формування методології практичної цінності, яка повинна забезпечити комплексне дослідження особливостей ефективного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення та виокремити основні методи, способи, засоби його здійснення, повинна базуватися на вивченні особливостей здійснення оптимальної діяльності підприємства через основні ключові складові цього поняття та причини зміни її структури, можливі чинники впливу на вектор цих змін, зміст, сутність та першоджерела їх походження, що дозволить виділити із низки знань отриманих в процесі еволюції певних явищ чи сформувані необхідні із них в процесі трансдисциплінарної природи певного явища найоптимальніші, які забезпечать вирішення проблеми у потрібному, в конкретний момент часу, напрямку, з використанням найефективніших засобів, методів та інструментів з різних сфер життєдіяльності суспільства (економіки, біології, політології тощо).

При формуванні результативної методології пізнання до уваги також беруть найефективніші методи, способи, інструменти, заходи, засоби, теоретичні положення, дослідження і вирішення можливих проблем застосовувані у інших дисциплінарних науках та визначають ефективність і доцільність їх перенесення на нові площини.

Наприклад, поняття «адаптація», яке широко застосовується в біології, де трактується як здатність всього живого пристосовуватися до умов навколишнього середовища та філософському аспекті, згідно якого, адаптацію характеризують як особливу форму відображення впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ, що полягає в тенденції до встановлення з ними динамічної рівноваги [82] перейняли психологи і трактують її, як стійку властивість особистості пристосовуватися до певних умов [83].

Таке твердження набуло подальшого розвитку і поширення в соціології, де розглядається як процес активного пристосування особистості до умов соціального середовища, за результатами якого відбувається прийняття цілей, норм групи, соціальних ролей та інших характеристик соціального середовища [81].

Соціологічний аспект поняття адаптація набув подальшого розвитку в педагогіці, де відображає особливість пристосування педагога і учнів до певного процесу навчання з одного боку, та пристосування викладання окремого курсу до запитів учнів і викладачів, а також відповідних норм пізнання вибудованих враховуючи зміни умов середовищ функціонування соціально-економічної системи з іншого.

В результаті цього з'являються фахівці із конкретними знаннями, поглядами та неординарним мисленням, які здатні приймати ефективні креативні рішення забезпечення успішного розвитку економіки, політики, суб'єктів господарювання тощо.

Отже, в основі методології, яка базується на взаємообумовленій єдності методологій практичної цінності, пізнання, оцінки лежить трансдисциплінарна парадигма (рис. 1.12), яка виникла як виклик на необхідність розв'язання проблем ускладнених трансформаційними процесами в умовах розвитку соціально-економічної системи і для свого вирішення вимагає використання наявних ідей з інших дисциплін і/або формування на основі наявних поглядів креативних неоідей.

На рис. 1.12 подано зміну дисциплінарної парадигми залежно від рівня ускладнення виникаючих під впливом зовнішнього середовища проблем та шляхів їх вирішення використовуючи та пристосовуючи певні знання, методи, принципи та засоби одних дисциплін до збільшення ефективності інших.

Дисциплінарні парадигми стосуються певних теоретичних положень, методів, принципів вирішення окремої проблеми в межах однієї дисципліни.

Зростання рівня ускладненості проблем залежно зміни умов розвитку середовищ функціонування вимагає використання нових непритаманних певній дисципліні парадигмальних засад. Їх використання зумовлено необхідністю пошуку оригінальних поглядів на вирішення певної проблеми оптимально-результативним шляхом.

Мультидисциплінарний підхід в дослідженні і вирішенні конкретної проблеми передбачає апробування можливостей використання певних парадигм різних дисциплін на ефективне вирішення виниклих проблем.

Міждисциплінарність передбачає доповнення сформованих поглядів на вирішення певних проблем можливими новими парадигмальними засадами іншої дисципліни.

Трансдисциплінарний підхід передбачає розгляд певного явища використовуючи відповідний методологічний інструментарій різних дисциплін, що призводить до виникнення креативно інноваційних ідей вирішення проблем, які швидко поширюються в дотичні сфери дисциплінарних парадигм.

Залежно від специфіки (складності, предметної приналежності тощо) процесу і умов його здійснення сукупність необхідних для його дослідження, оцінювання і аналізування методів буде різною, визначеною відповідною класифікаційною ознакою.

Оскільки, результативність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств залежить від ефективного управління ним, враховуючи зміни середовищ його здійснення, особливості процесів диверсифікації та інтеграції, можливості раціоналізації бізнес-процесів різних бізнес одиниць підприємства для встановлення ефективних взаємозв'язків між ними, то з метою спрощення і полегшення прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень доцільно методологію вивчення даного поняття (диверсифікаційно-інтеграційного процесу) вибудувати за класифікаційною ознакою «функції управління».

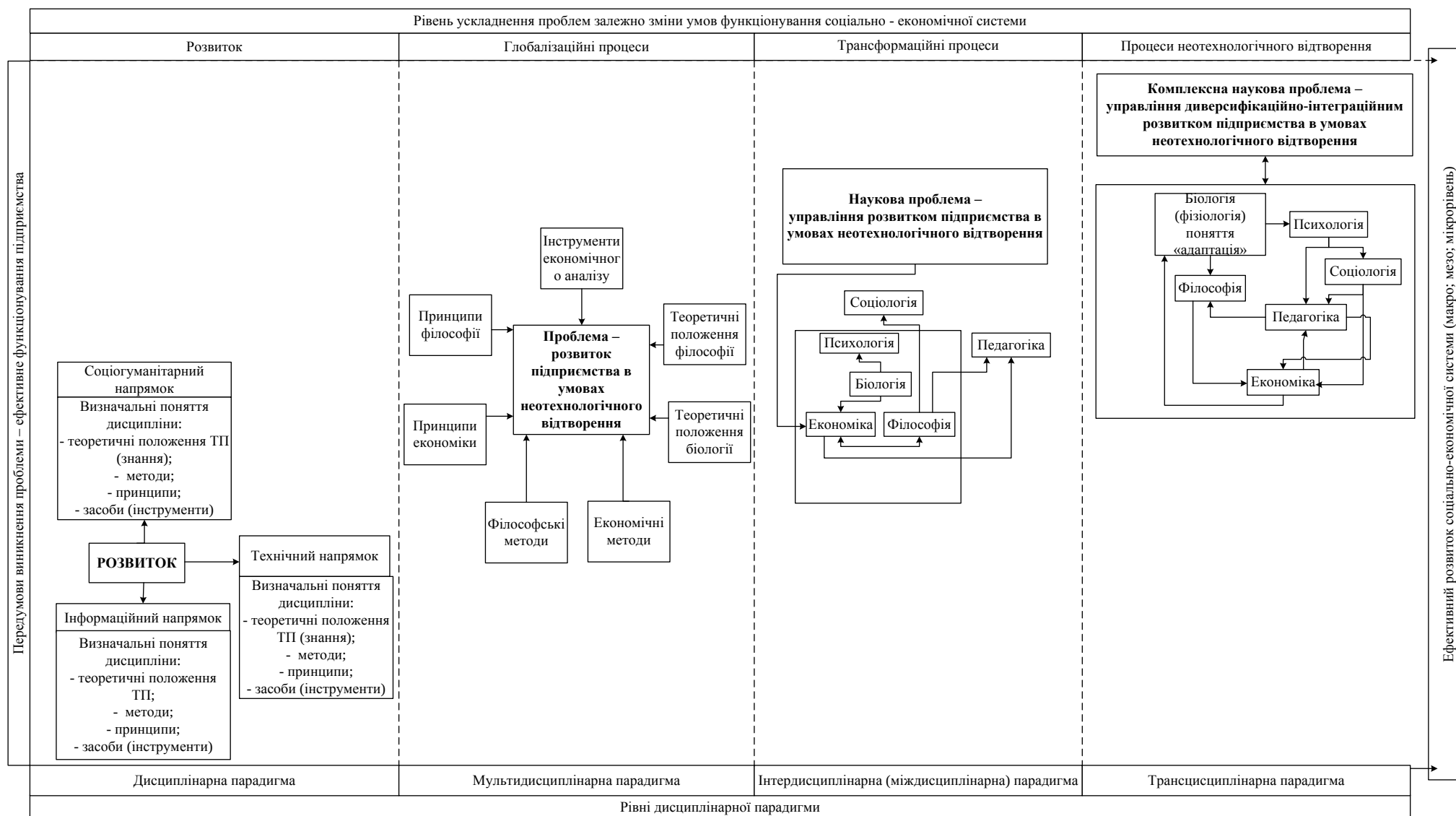


Рис. 1.12. Мультипарадигмальна трансдисциплінарна основа побудови методології [розроблено автором]

В науковій літературі значну увагу приділено методичному забезпеченню диверсифікаційного процесу, а саме: для дослідження діяльності диверсифікованого підприємства у роботі [84] пропонується використовувати фінансовий аналіз; Кутовий В.М. пропонує процес здійснення диверсифікації підприємства оцінити за допомогою наступних показників: чистого дисконтованого доходу, індексу прибутковості інвестицій, внутрішньої норми прибутковості проекту, терміну окупності інвестицій, індикатора загального економічного ефекту в результаті диверсифікації, показника ефективності диверсифікації [85]; для визначення ризиків і ефективності виробничої диверсифікації Гур'янов А.Б. [86] використовує портфельну теорію інвестора; Міньковська М.В. вважає, що економічно оцінити диверсифікацію виробництва можна, використовуючи інвестиційний підхід [67]; автори роботи [87] пропонують здійснювати аналіз діяльності диверсифікованих підприємств використовуючи систему збалансованих показників; Бокань А.А. для оцінки результативності диверсифікаційних процесів розглядає методи кореляційно-регресійного аналізу, детермінованих статистичних моделей та лагів часу [88] тощо.

Не меншою увагою в науковій літературі користується питання методичного забезпечення інтеграційного процесу - В. Прядко для вимірювання ефективності управління інтеграційною структурою пропонує методика, суть якої передбачає поєднання трьох систем показників: системи збалансованих показників (СЗП); показників доданої вартості; функціонально-вартісного аналізу; у роботі [89] оцінювання впливів інтеграційних процесів на діяльність підприємства проводиться на усіх рівнях господарського комплексу на основі об'єктивної статистичної інформації; Рудык Н. Б. у своєму дослідженні для оцінки ефективності інтеграції підприємств пропонує застосовувати метод порівняльного аналізу тощо.

Виділення методів за ознакою «функції управління» дозволить отримати інформацію, яка охарактеризує виконання процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку з точки зору певної функції, що в кінцевому підсумку, забезпечивши систему управління необхідною інформаційною базою, сприяючи його ефективнішому здійсненню через оперативне прийняття відповідних рішень за допомогою отриманих даних.

Визначення методів, використання яких дозволить найточніше отримати бажану інформацію за кожною групою, сприятиме формуванню раціонального систематизованого методичного забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Особливості методів і можливості їх пристосування до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за напрямками «планування», «організація», «мотивація», «регулювання», «контроль» подано відповідно в таблицях 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7.

До методів забезпечення планування як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку віднесено ті, отримані результати за якими допоможуть, базуючись (врахувавши) на даних

фактичного стану підприємства, спланувати і спрогнозувати можливі варіанти та напрямки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, які забезпечать ефективність функціонування підприємства в стратегічному періоді.

Таблиця 1.3

Основні характеристики методів забезпечення планування як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно – інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Аналогії	Дає можливість поглянути на проблему з несподіваного боку, що може наштовхнути на нове оригінальне рішення	Не дозволяє визначити правильність припущення, оскільки об'єкти не можуть бути ідентично схожими; вимагає значних затрат часу і призводить до відволікання в певний час уваги від суттєвих характеристик через опрацювання значної кількості очевидних властивостей (характеристик), які не є суттєвими; не враховує фактор часу	Для: попереднього теоретичного узагальнення характеристик певного суб'єкта господарювання, що дозволить у випадку необхідності розглянути його як об'єкт інтеграції; вибору певного критерію поділу підприємства на бізнес одиниці.
2.	Бюджетування	Допомагають скоординувати організаційні ресурси та проекти; визначити стандарти (нормативи) діяльності; забезпечують чітке знання обсягів організаційних ресурсів; за їх допомогою можна оцінити діяльність як підприємства, так і його окремих підрозділів	Орієнтація переважно не на результати, а на витрати	Визначення доходів і витрат новостворених бізнес одиниць підприємства у випадку використання процесу диверсифікації та встановлення планових значень, які доцільно використати як базу при прийнятті рішень у випадку інтеграції із певними суб'єктами господарювання
3.	Екстраполяції (експоненціальне згладжування)	Точність, що збільшується зі збільшенням числа рівнів динамічного ряду; ефективність для короткострокових прогнозів (в інших умовах його можна використовувати для одержання наближених оцінок)	Немає точного методу для вибору оптимальної величини параметра згладжування; точність прогнозу за цим методом зменшується зі збільшенням прогнозного інтервалу; відсутність гнучкості	Для врахування впливу зміни факторів на отримані результати і прогнозу планових значень
4.	Інтерполяції	Дозволяє обробити псевдоперіодичні дискретні дані, визначити значення певних відсутніх параметрів в	Дає досить умовну картину реального розподілу характеристик; залежить від точності заданих умов	Для визначення прогнозованих проміжних величин визначених кінцевих бажаних

		досліджуваній області за відомими їх значеннями на деякій частині вказаної області		(планових) значень відповідних показників в межах певних складових, які характеризують ступінь досягнення конкретних цілей розвитку бізнес одиниць підприємства
5.	Оцінки ризиків	Аналіз ризиків дає змогу простежити, окрім, розвитку і сфер поширення, ще й негативні наслідки комунікації ризиків, тобто, взаємного їх впливу і нагромадження; простота оцінювання	Складно точно врахувати усю сукупність можливих ризиків через непередбачуваність та динамічність змін зовнішнього середовища; брак (складність отримання) необхідної для оцінки ризику інформації; при неправильності врахування ризиків наслідки можуть бути значно вагоміші, ніж без їх врахування	Для врахування і оцінки (при оцінці) ризиків, які можуть виникнути при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку підприємства. Однак, для ефективності окремих результатів потрібне комплексне застосування різних методів оцінки ризиків, щоб врахувати їх максимально можливий вплив.
6.	Портфельного аналізу	Швидкість збирання і доступність потрібної інформації; простота в проведенні розрахунків, отриманні результатів і прийнятті рішень; можливість «логічного структурування та наочного відображення стратегічних і тактичних проблем підприємства»	Використання – даних про поточний стан бізнесу, який не завжди можна екстраполювати в майбутнє; використання лише двох критеріїв для оцінювання різних видів бізнесу і ігнорування решти (якість, інвестиції); методи портфельного аналізу розробили зарубіжні компанії та адаптували їх під діяльність підприємств	При визначенні можливих позицій бізнес одиниць підприємства з метою окреслення напрямків стратегічного розвитку як окремих бізнес одиниць, так і всього підприємства. Побудова матриць для певних стейкхолдерів підприємства, що дозволить залежно від їх ринкових позицій здійснити вибір потенційно можливих партнерів з подальшою інтеграцією із ними для забезпечення ефективності стратегічного розвитку підприємства
7.	Експертних оцінок (Делфі)	Анонімність думок експертів; регульований зворотний зв'язок, який здійснюється аналітичною групою; забезпечує спокійне та об'єктивне вивчення проблем, які вимагають оцінки, оскільки, вибір найбільш потрібної інформації із значного масиву здійснюється в декілька турів	Мало часу відводиться експертові на обдумування проблем, що може впливати на якість цієї думки; важко використати для оперативного аналізу, оскільки, експертам для прийняття рішень потрібен час; часто окремі думки експертів, які не співпадають із більшістю ігноруються	Для прийняття рішень про необхідність використання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, визначення критеріїв поділу і виділення бізнес одиниць підприємства, вибору потенційних партнерів для інтеграції

8.	Бенчмаркінг	Проведений аналіз дозволяє окреслити напрямки вдосконалення власних бізнес процесів враховуючи особливості діяльності основних конкурентів, визначитися зі стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання від перспективних конкурентів та зайняти провідні позиції порівняно із конкурентами, які знаходяться на тому ж самому рівні	Недоступність необхідної інформації про конкурентів; нестача управлінських та професійних кадрів; відсутність методичної бази для проведення аналізу. Доцільно було б порівнювати не лише кінцеві результати, а й процеси, які привели до цих результатів і вигоди, які вони принесуть в стратегічному періоді	Аналіз діяльності конкурентів і порівняння їх із діяльністю бізнес одиниць досліджуваного підприємства дозволить вибрати ефективніші шляхи ведення бізнесу і чіткіше окреслити ринки та сегменти збуту продукції для них, а також оптимізувати структуру підприємства через інтеграцію із перспективними підприємствами конкурентами
9.	Статистичні	Дозволяє визначити можливість настання певної події і її значимість для підприємства, отримати кількісну характеристику стану досліджуваних явищ, виявити якісні перетворення, перевірити наукові гіпотези щодо напрямку розвитку явища	Не дозволяє здійснити точний прогноз на майбутнє, оскільки у майбутньому на певне явище можуть впливати чинники, які не були в минулому; складно встановити порівняльні кількісні параметри між пов'язаними явищами	Використати при прогнозуванні та формуванні нормативних значень основних показників діяльності бізнес одиниць підприємства
10.	Дослідження операцій і теорія масового обслуговування в оптимальному режимі	Дозволяють оптимізувати процеси обслуговування, тобто досягати певного рівня обслуговування (максимального скорочення черги або втрат вимог) при мінімальних витратах, пов'язаних із простим обслуговуючих пристроїв; встановити залежність між характером потоку замовлень, кількістю каналів, їх продуктивністю, правилами розроблення системи масового обслуговування і ефективністю обслуговування; математично описати випадковий характер потоку замовлень і тривалість обслуговування — створити математичну модель; простота реалізації; наявність блоку паралельної обробки даних; універсальність	Наявність великої кількості статичних даних, що суттєво збільшує вартість і час при проектуванні; застосування деяких спрощень і допущень, зокрема, що потік інформації розглядається як пуассонівський.	При оптимальному розподілі робіт між бізнес одиницями підприємства, що дозволить виявити необхідну кількість їх залучення від сторонніх компаній і дозволить здійснити ефективне планування діяльності цих бізнес одиниць

11.	Штучних нейронних мереж	Можливість використання для задач з неповною інформацією, коли традиційні математичні моделі не дають бажаного результату; підвищення точності рішення та зниження його суб'єктивності; більш детальне вивчення процесів та ситуацій; можливість використовувати різноманітні методи аналізу та велике число алгоритмів; здатність вирішувати ті завдання, які раніше не вирішувались; прискорення процесу прийняття рішень та ін. Отже, штучні нейронні мережі дозволяють досягнути нової якості роботи, отримати економічний ефект від їх впровадження або повному організувати процес прийняття рішення тощо.	Прихованість здійснення розрахунків від дослідника; точність розв'язків залежить від вірно поставлених завдань і заданих умов; неможливо провести коригування під час здійснення розв'язків	Застосувати при плануванні обсягів продаж сформованих бізнес-одиниць, що дозволить визначити додаткову потребу в певних товарах при різних варіантах функціонування бізнес-одиниць (оптимістичному, реалістичному, песимістичному) і необхідність: об'єднання із іншими підприємствами (якщо потреба у продукті є постійною), створення власного виробництва (якщо існує наявний потенціал для розвитку і перспективність та затребуваність цього напрямку призведе до появи додаткової групи споживачів і джерел доходів), залучення потрібного товару у певний період часу, що пов'язано із сезонністю виробництва. Також може застосовуватися для поділу підприємства на бізнес-одиниці та заповнення їх певними напрямками діяльності
-----	-------------------------	--	---	---

*сформовано автором на основі [90-96]

Відповідно дана група методів забезпечить отримання наступних результатів:

- бізнес-одиниці підприємства виділені за певною класифікаційною ознакою;
- інформацію про стан бізнес-одиниць і їх положення на ринку;
- варіанти стратегічного розвитку кожної із бізнес-одиниць;
- ризики, які виникнуть в результаті функціонування бізнес-одиниць в визначеному напрямку;
- прогнозовані і нормативні значення основних показників діяльності бізнес-одиниць.

За результатами оцінювання процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства використовуючи методи, які забезпечують функцію управління «організація», потрібно обрати ефективний варіант диверсифікаційно-інтеграційного розвитку і створити відповідні можливості його оптимізування за певними напрямками у конкретний момент часу. Відповідно у цю групу повинні входити методи, отримані результати за якими

ДОЗВОЛЯТЬ:

- встановити взаємозв'язки між бізнес одиницями підприємства за певними ключовими точками дотику;
- об'єднатися із перспективними підприємствами на ринку у разі необхідності;
- оптимізувати діяльність бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства та взаємозв'язки між ними за певними параметрами ключових точок дотику.

Таблиця 1.4

Основні характеристики методів забезпечення організації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно – інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Абстрагування	Завдяки абстрагуванню стає можливим з усієї сукупності ознак і властивостей виокремити загальні та найбільш важливі, замінити складне простим, але таким, яке відбиває основне в цьому складному	Необхідно знати від чого абстрагуватися; визначити до якої межі можна конкретно абстрагуватися; на практиці метод абстракції при кількісному оцінюванні може призвести до помилки, оскільки, абстрактні поняття відрізняються від дійсності, що проявляється у розриві якісної і кількісної сторін економічних процесів, абсолютизації окремих явищ економічного життя тощо	Можуть застосовуватися при виділенні класифікаційних ознак поділу бізнес одиниць на певні складові, які виступатимуть точками дотику в результаті взаємодії бізнес одиниць між собою
2.	Екстраполяція (екстраполяція тренду)	Дозволяє врахувати всі показники динамічного ряду; невисокі витрати на реалізацію; швидко отримання результатів прогнозу; якщо показники макросередовища стабільні, то цей метод один з найефективніших; у підприємства завжди є необхідна інформація для розрахунків	Екстраполяція тренда може бути застосована лише у тому випадку, якщо розвиток явища достатньо добре описується побудованим рівнянням і умови, які визначають тенденцію розвитку у минулому не зазнають значних змін у майбутньому; швидкі зміни тренду; неможливість розробки довгострокового прогнозу	При визначенні необхідних обсягів виробництва виділених одиниць бізнесу, що може бути основою для прийняття рішень про необхідність інтеграції підприємства з іншими господарськими структурами
3.	Сценарії	Дозволяє давати прогнози в умовах невизначеності; прорахувати кілька варіантів розвитку подій; є помірно трудосмімим	Можлива суб'єктивність експертів; неузгодженість між експертами щодо рівня оптимізму чи песимізму, закладеному у сценарії	Для формування варіантів взаємодії бізнес одиниць одного підприємства між собою, а також із іншими підприємствами чи їх бізнес одиницями (полягає в написанні

				сценаріїв розвитку та визначенні ймовірності настання подій за кожним зі сценаріїв)
4.	Групування (узагальнення)	Дозволяють не тільки систематизувати матеріал, а й виявити характерні та типові взаємозв'язки процесів, ліквідувати випадкові відхилення, отримати кількісну характеристику стану досліджуваних явищ, виявити якісні перетворення, перевірити наукові гіпотези щодо напрямку розвитку явища	Не дають можливості порівняти пов'язані явища за певними кількісними параметри	Виділення елементів бізнес одиниць, які забезпечать встановлення ефективних взаємозв'язків між ними
5.	Нормативний	Цей метод є досить простим у розрахунку та оперативним для прийняття рішень	Необхідність коригування внутрішньофірмових нормативів у зв'язку зі зміною умов функціонування	Оцінювання загального стану бізнес одиниць підприємства, встановлення нормативних значень певних показників (значення яких не встановлено при плануванні діяльності бізнес одиниць) і визначення невідповідності отриманих результатів від реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку встановленим нормативам
6.	Модифіковані матриці БКГ	Дає змогу, проаналізувавши діяльність підприємства у динаміці та збалансувавши життєві цикли окремих товарів у відповідних бізнес-напрямках «портфеля підприємства», сформувати ефективну стратегію їхнього подальшого розвитку, виявити потребу у удосконаленні наявної чи виготовленні нової продукції, необхідного для цього обладнання та чітко встановити тактичні задачі щодо формування виробничої програми підприємства; універсальність використання	Труднощі в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок; додаткові затрати на збір необхідної внутрішньої інформації	Допоможе визначити позиції бізнес одиниць на ринку і відобразивши зв'язки між їх наявними та можливими напрямками діяльності, товарами, послугами тощо відслідкувати рівень можливої синергії між ними та обґрунтувати варіанти стратегічного розвитку бізнес одиниць із окресленням їх конкретного товарного асортименту та привабливого ринку
7.	Морфологічний аналіз	Впорядкований спосіб дослідження, що дозволяє домогтися систематичного огляду всіх можливих рішень певної проблеми; будує мислення таким чином,	Відсутність будь-якого універсально-практичного методу оцінки ефективності певного варіанту рішень	Дозволить розбити бізнес одиниці на універсальні складові за допомогою яких можна буде встановити ефективні взаємозв'язки

		що інформація, яка в результаті генерується стосується тих комбінацій, які при безсистемній діяльності не беруться до уваги		між ними
8.	Сітьові методи	Дає змогу: формувати календарний план реалізації комплексу робіт (проекту); графічно відобразити взаємозв'язок значного комплексу робіт; автоматизувати проект; виявляти і мобілізувати резерви часу, трудові, матеріальні та грошові ресурси (оптимізувати вихідну сітьову модель за цими категоріями); здійснювати управління комплексом робіт за принципом «провідної ланки» з прогнозуванням та попередженням можливих зривів в ході робіт; підвищувати ефективність управління в цілому при чіткому розподілі відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями робіт	При розробці сітьової діаграми проекту деякі важливі дії можуть бути не враховані; зв'язки та послідовність дій не завжди бувають точно відображені; оцінки часу можуть містити помилкові фактори; застосування комп'ютерної техніки доцільне лише для великих проектів	Для оптимізації діяльності підприємства та його бізнес одиниць за певними складовими (наприклад, бізнес процесами)
9.	Імітаційного моделювання (метод Монте-Карло)	Характеризується високою точністю прогнозу, упередженістю при оцінці ризику і зниженням суб'єктивізму в оцінках, оскільки, сценарії є випадковими і моделюються автоматично; дозволяє отримати форму розподілу ймовірностей ризикової події (профіль ризику); висока адекватність між фізичною суттю описуваного процесу і його моделлю; можливість описати складну систему на досить високому рівні деталізації; значно більше областей дослідження, ніж при аналітичному моделюванні; відсутність обмежень відображення в моделі залежностей між параметрами моделі; можливість оцінки функціонування системи не тільки в стаціонарних станах, але і в перехідних режимах (процесах); одержання значної кількості даних про	Для постійного застосування і зменшення часу та ресурсів на її налагодження, а також підготовку інформаційного забезпечення необхідна комп'ютерна підтримка	Для формування варіантів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку (утворення) підприємств

		досліджуваний об'єкт (закон розподілу випадкових величин, числові значення абсолютні та відносні тощо); найбільш раціональне ставлення «результат-витрати» по відношенню до аналітичного і фізичного моделювання		
10	Оптимізації	Дозволяє збалансувати ресурси підприємства між собою; заздалегідь узгодити внутрішні та ринкові умови функціонування підприємства, коли внутрішні ресурси спрямовані на сформований портфель угод щодо продукції чи послуг і дозволяють оптимізувати фінансовий результат	Строге математичне підґрунтя; необхідність обґрунтування обмежень і критеріїв; складність реалізації обчислюваного алгоритму	Встановлення оптимальних зв'язків між ключовими елементами окремих бізнес одиниць підприємства

*сформовано автором на основі [97-101]

Група методів, що забезпечують мотивацію як функцію управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, повинна генерувати результати, які дозволять сформувати належні умови зацікавлення працівників підприємства до ефективної роботи, та підвищення інтересу до результативної співпраці зовнішніх партнерів (груп впливу).

Таблиця 1.5

Основні характеристики методів забезпечення мотивації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно – інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Індивідуальні експертні (інтерв'ю анкетування)	Можливість максимального використання потенційних можливостей експертів; незначний психологічний тиск, який чиниться на спеціалістів	Недостатність часу для експерта на підготовку відповідей; складність інтерпретації результатів; суб'єктивність відповідей, оскільки, експерти рідко ретельно підходять до опитування (не беруться самостійно давати оцінку складним явищам відповідаючи частіше так, як всі, так, як правильно, а не так, як думають); відсутність наукових зв'язків між експертами, обмеженість знань окремих спеціалістів	Отримані дані після певної обробки можуть бути використані при формуванні певної мотиваційної системи
2.	Теоретич	Містить у собі принципово	Не існує у вигляді чіткої	На основі аналізу

	них досліджень (системний метод)	нову головну установку спрямовану в своїй основі на виявлення конкретних механізмів цілісності об'єкта і при нагоді повної типології його зв'язків; дозволяє різносторонньо дослідити певне явище і побудувати взаємозв'язки між досліджуваними елементами	методики з визначеною логічною концепцією	різних оцінювальних показників ефективності діяльності працівників прийняти оптимальне рішення їх використання для формування відповідної системи мотивації. Враховуючи інтереси різних груп впливу на розвиток підприємства прийняти рішення і зосередити увагу на зацікавлені певних із них до співпраці у конкретний момент часу
3.	Класифікацій	Логічність побудови; чіткість визначення ознак; зручність використання	Жорстка структура; необхідність опрацювання великої кількості інформації	Для визначення класифікаційних ознак виділення можливих складових комплексної мотиваційної системи на підприємстві (для працівників підприємства і підприємств з якими можуть виникати інтеграційні зв'язки)
4.	Фокус-груп	Комфортність ситуації перебігу процесу; дискусія має сфокусований характер; дозволяє одержати інформацію не лише про те, що думають з приводу тієї чи іншої проблеми, а й про те, чому вони так думають; досвід співпереживання та групового сподівання дозволяє розширити більш глибокі підвалини психіки учасників; з'ясувати напрямки думок кожного із учасників; спостереження за респондентами в процесі обговорення ними важливих для замовника проблем; гнучкість; відносна легкість і швидкість реалізації	Через малі розміри фокус-група не може бути репрезентативною по відношенню до генеральної сукупності; складність запису, аналізу, обробки та інтерпретації даних, що зумовлено неструктурованою формою проведення бесіди	Дозволяє сформувати мотиваційну систему, яка базується на розумінні працівників розміру отриманої ними винагороди за конкретно прикладені зусилля і конкретизувати мотиваційні заходи для усіх груп впливу на діяльність диверсифікаційно-інтеграційного підприємства
5.	Структурної	Наявність логічного взаємозв'язку між	Важко знайти об'єкт ідентично схожої структури; складність	При виборі ефективних

	аналогії	поняттями та судженнями; можливість використання попереднього досвіду	отримання необхідної повної та достовірної інформації; не враховується фактор часу	матеріальних і нематеріальних засобів мотивації
--	----------	---	--	---

*сформовано автором на основі [102; 103]

Отже, методи забезпечення мотивації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинні бути визначені таким чином, щоб їх використання дозволило сформувати ефективний комплексний мотиваційний механізм та забезпечити максимально можливе раціональне його інформаційне наповнення, не викликаючи, при цьому, складності застосування. Тому, доцільно виділити серед запропонованих в табл. 3 методів - основних і забезпечуючих ці основні потрібними даними. Наприклад, інформацію, яку опрацьовуватимуть методом фокус груп доцільно отримувати не лише за рахунок певного теоретичного аналізування і дослідження відповідного комплексу різних мотиваційних систем та показників, а й беручи до уваги конкретні практичні результати, отримані шляхом інтерв'ю, анкетування тощо. При чому, для систематизації отриманих даних їх варто класифікувати. Тобто, метод фокус груп використовуватиметься для остаточного розроблення комплексного мотиваційного механізму, складові якого зібрані і сформовані за допомогою різних допоміжних методів.

Таблиця 1.6

Основні характеристики методів забезпечення реалізації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№п /п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно – інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Кластерного аналізу	Дозволяє розбити об'єкти не по одному параметру, а по сукупності ознак в цілому; не накладає обмеження на вид розглянутих об'єктів (на відміну від більшості економіко-математичних методів); дозволяє розглянути велику кількість даних	Кількість і склад кластерів залежні від розбиття обраних критеріїв; при зведенні великого обсягу вихідних даних до компактного виду можливі різні спотворення	Виділення певних елементів бізнес одиниць у конкретні ключові складові за відповідними ознаками, що забезпечить ефективність оцінювання діяльності бізнес одиниць, встановлення взаємозв'язків між ними спрямованих на синергійність очікуваних результатів їх взаємодії для спрощеності процесу регулювання діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства (за рахунок встановлених взаємозв'язків

				відслідкувати можливі зміни одних показників при прийнятті рішення про зміну інших)
2.	Стохастичного моделювання	Рівновага змінних у довгостроковій перспективі за даним типом моделювання будується на економічній основі, тренд і динаміка обґрунтовується в розрізі економічної теорії; дозволяє імітувати поведінку керованих змінних у відповідь на вплив різних змін, моделювати різні сценарії впливу на об'єкт дослідження, на основі чого робити прогнози його подальшого розвитку. Якщо стохастична модель достатньо проста, то можна вивести результати аналітично	Для будь – якої заданої множини даних, які вводяться маємо лише оцінку результатів. Тому, при дослідженні результатів одержаних з моделі для заданої множини даних потрібно провести ряд незалежних прогнозів моделі. Більш корисні для порівняння одержаних результатів при зміні вихідних даних, ніж для оптимізації вихідних даних	Розробити стохастичну модель, яка дасть змогу наочно та достатньо повно представити всі етапи взаємодії бізнес одиниць підприємства і їх складових між собою враховуючи стохастичну природу як самого диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, так і впливу різноманітних факторів на нього, що дозволить завчасно виявити проблемні «вузькі місця» цього процесу і відповідно заздалегідь прийняти виважені рішення виниклих проблем
3.	Стратегічного аналізу	Дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів бізнес-середовища; використання методів інтуїтивного оцінювання, яке базується на практичному досвіді діяльності певної галузі; слабка поточна адаптація до середовища, що активно і швидко змінюється; складність збору інформації тощо.	З метою моніторингу середовища підприємства для виявлення тих його змін, які можуть суттєво впливати на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства, зменшення впливу яких вимагає вчасного прийняття управлінських рішень
4.	Збалансованої системи показників	Прискорення та спрощення процесу планування; покращення загального розуміння стратегії підприємства; ініціалізації процесу стратегічного навчання; переведення	Увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, ігноруючи, при цьому, інші фактори; не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль - засіб» та	Слідкувати за виконанням бізнес процесів на кожному рівні управління в межах певних складових ЗСП, приймати оптимальні рішення ліквідації виниклих проблем за

		стратегії на операційний рівень; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; впровадження критеріїв оцінки ефективності прийнятих рішень; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення єдиного її розуміння; усунення домінування фінансових показників; ідентифікації та узгодження стратегічних ініціатив; спрямування ініціативи та стимулювання робітників до прийняття вірних рішень; створення можливості точного реагування на зміни ситуації; удосконалення систем внутрішньої та зовнішньої звітності; стратегічних зворотних зв'язків та інформованості; узгодження стратегії з цілями персоналу; розгляду стратегічного менеджменту як безперервного процесу; формування чітко вимірюваних цілей, взаємоузгоджених з конкретними заходами, замість туманно сформульованих висловлювань	«стратегічної карти»; проблеми з вимірюванням; компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту; концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів	рахунок вчасного виявлення невідповідності реальних значень показників їх плановим значенням та рівню можливих відхилень; забезпечувати подальше ефективне функціонування диверсифікаційно-інтеграційної структури, оскільки, за рахунок взаємозв'язків між відповідними показниками конкретних бізнес – процесів певних бізнес одиниць впровадженні зміни не призведуть до збоїв у подальшому функціонуванні решти складових будь-яких процесів інших бізнес одиниць
5.	Ранжування	Простота здійснення процедур, яка не потребує трудомісткого навчання експертів	Практична неможливість його застосування до великої кількості об'єктів, можливість неправильного вибору еталону	Дозволить визначити послідовність та ресурсну забезпеченість заходів усунення виниклих проблем при здійсненні процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
6.	Спостереження	Дозволяє одночасно охопити поведінку ряду осіб по відношенню один до одного або певним завданням, предметів і т.д.; провести дослідження незалежно від готовності спостережуваних суб'єктів; досягти багатомірності охоплення, тобто фіксації відразу за кількома параметрами	Численність іррелевантних, заважаючи факторів; упередження спостерігача; комплексність спостережуваних ситуацій; ефект першого враження; утомля спостерігача і спостережуваного; помилки в оцінках; «гало-ефект»; «ефект поблажливості»; помилка усереднення (боязнь крайніх суджень);	Аналіз виконання етапів процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, виявлення причин зміни існуючого стану від бажаного (планового)

			помилка моделювання; помилка контрастності; однократність спостережуваних обставин, що приводить до неможливості зробити узагальнюючий висновок виходячи з одиничних спостережуваних фактів; необхідність класифікувати результати спостереження; необхідність великих ресурсних витрат; мала репрезентативність для великих генеральних сукупностей	
7.	Фокаль них об'єктів	Нетрадиційний напрямок творчого пошуку; простота освоєння і необмежені можливості пошуку нових підходів до проблеми; нешаблонність висунутих ідей; універсальність методу	Випадковість знаходження результату; непридатність для вирішення складних завдань; метод і всі його різновиди дають тільки прості поєднання; відсутність правил відбору і внутрішніх критеріїв оцінки одержуваних ідей	Формування несподіваних комбінацій виниклих ситуацій у внутрішньому і зовнішньому середовищах, що забезпечить оригінальні ідеї їх вирішення
8.	«Мозко вої атаки»	Висока оперативність одержання необхідного рішення; простота для розуміння і не вимагає спеціальної підготовки учасників, надає можливість для участі в рішенні проблем фахівцям різних областей діяльності	Складність організації експертизи, тому що, іноді неможливо зібрати разом необхідних фахівців, створити невимущену атмосферу і виключити вплив посадових взаємин та інформаційного шуму, створюваного тривіальними ідеями; непридатний для вирішення складних завдань, для яких потрібне проведення досліджень ринку, спеціальні знання щодо продукту або технічна підготовка	Колективний пошук динамічних ідей забезпечення реалізації диверсифікаційно- інтеграційного розвитку підприємства в обраному напрямку
9.	Дерева цілей	Особливо ефективно використання в ситуаціях, коли управлінські рішення, що приймаються в певний момент часу, залежать від прийнятих раніше рішень та значно впливають на сценарії подальшого розвитку подій	Неможливість пов'язати ставленні цілі з діями, які підлягають реалізації сьогодні	Для можливості від слідкування невідповідності диверсифікаційно- інтеграційного розвитку підприємства встановленим цілям. При чому, ліквідація виниклих проблем на певному етапі дозволить оперативно від слідкувати можливі зміни пов'язаних з ними показників і прийняти відповідно рішення про доцільність цих змін

10.	Кореляційно-регресійного аналізу	Дають можливість вивчити та оцінити щільність впливу пов'язаних факторів, що утворюють модель і встановити теперішні закономірності функціонування та майбутні тенденції розвитку досліджуваної ознаки	При врахуванні великої кількості факторів утворюється занадто громіздка кореляційна модель; необхідність наперед задавати форму шуканої залежності, а також неможливість гарантовано уникнути помилки	Для швидкого виявлення причин виниклих проблем, що забезпечить ефективність і оперативність їх вирішення
-----	----------------------------------	--	---	--

*сформовано автором на основі [93; 97; 104-108]

Методи забезпечення регулювання як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинні бути сформовані таким чином, щоб за їх допомогою можна було розробити певну модель, яка дозволить вчасно відслідкувати зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ і оперативно на них зреагувати, проводячи, при цьому, коригування не лише проблемних ділянок, а і відповідно всіх пов'язаних із ними складових етапів процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

При дослідженні методів забезпечення контролю як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку до уваги взяли найбільш поширені і практично застосовувані, оскільки, інформацію і певні розрахунки до запропонованих методів можна отримати використовуючи методи інших груп.

Таблиця 1.7

Основні характеристики методів забезпечення контролю як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно – інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Балансовий	Дас змогу аналізувати забезпеченість фінансово-господарської діяльності підприємств певними ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими)	При розрахунках не враховується динаміка ринкової оцінки капіталу, кон'юнктури, інфляції тощо	Для оцінювання стану бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства, зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності бізнес одиниць з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення «вузьких місць» у вирішенні окремих питань
2.	Екстраполяції (середніх величин)	Середні значення дають змогу усунути випадкові коливання показника й отримати величини, які точніше характеризують об'єкт дослідження	Складно обґрунтувати і врахувати у випадку значних змін показника (в один момент часу) під впливом різних чинників у певний	Може застосовуватися у різних співвідношеннях і формулах при визначенні допустимого рівня відхилення отриманих значень показників діяльності бізнес одиниць від базових

			період часу або у випадку широкого діапазону зміни значень	
3.	Синетики	Розмежування вузькопрофільних можливостей шляхом залучення до вирішення проблеми фахівців різних галузей (група синектики); розширення сфери діяльності та напрацювання інноваційних підходів до вирішення проблеми через генерацію несподіваних ідей та незвичайних аналогій (прямих, суб'єктивних, символічних), що розвивають логічне й образне мислення та здатність активізації інтуїтивного процесу; залучення процесів абстрагування особистості, що дозволяє гранично зосередитися на об'єкті, створюючи оптимальні умови для вирішення проблем	Вимагає наявності висококваліфікованих фахівців в складі експертної групи; довготривалий процес оцінювання; психологічні особливості експертів дуже впливають на кінцевий результат	Для прийняття певних управлінських рішень ліквідації або зниження визначених вузьких місць у діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно – інтеграційного підприємства
4.	Порівняння	Гнучкий; динамічний; є основою комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності	Можна порівнювати лише ті явища, між якими є певна об'єктивна спільність; порівняння необхідно здійснювати за найсуттєвішими, найважливішими (в межах конкретного пізнавального завдання) рисами; трудомісткий; можливий при наявності доступної, повної і достовірної інформації	Для внутрішньогосподарського аналізу діяльності самого підприємства та його бізнес одиниць, а також порівняння діяльності підприємства за певними показниками з підприємствами - конкурентами чи середньогалузевими значеннями відповідних показників

*сформовано автором на основі [99; 109; 110]

Методи забезпечення регулювання і контролю, як функцій управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, сприяють генеруванню інформації, яка підвищує ефективність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за рахунок оперативнішого контролю за виконанням пропонованих рекомендацій щодо ліквідації чи зменшення впливу

виниклих зовнішніх і внутрішніх загроз.

Отже, групування методів дослідження процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційною ознакою «функції управління» дозволить отримати по кожній складовій (мотивація, регулювання, контроль, організація, планування) оптимально повну інформацію необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечать раціонально-результативне здійснення цього розвитку.

Виділені методи по кожній із груп варто розділити окремо на методи першого (основного) рівня і другого (допоміжного) для ефективного формування комплексної системи оцінювання процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка забезпечить раціональне управління ним.

Прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства ускладнюється необхідністю врахування найважливіших аспектів цього розвитку, які складаються із сукупності певних особливостей процесів диверсифікації та інтеграції, і вигід їх взаємодії, що вимагає формування раціональної бази оптимально-результативних даних (раціональної інформації), які дозволяють всебічно врахувати найважливіші особливості втілення такого розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. Тому, перш ніж формувати систему показників оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, результати оцінювання за якою забезпечать прийняття ефективних управлінських рішень щодо успішного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, необхідно окреслити найефективніші із розглянутих вище методів, які дозволять отримати потрібну у певний момент часу раціонально-повну інформацію щодо особливостей і можливостей такого напряму розвитку для досліджуваного підприємства.

Враховуючи, що диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства в умовах неотехнологічного відтворення базується на максимальному використанні особливостей процесів диверсифікації та інтеграції для формування додаткового ефекту, то відповідно оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідно здійснювати за допомогою методів, які дозволять максимально точно отримати інформацію щодо: стану зовнішнього середовища функціонування підприємств; рівня внутрішнього потенціалу підприємства та можливостей його нарощення; можливостей раціоналізації структури підприємства через спеціалізацію окремих структурних елементів для пошуку шляхів збільшення величини ефекту, який сприятиме збільшенню ефективності підприємства в умовах неотехнологічного відтворення; здатності максимально оптимізувати діяльність підприємства через раціонально-результативне виконання його відповідних бізнес процесів враховуючи їх можливість ресурсної взаємозабезпеченості одне одним; виділення елементів бізнес одиниць і об'єднання їх у певні складові, які виступатимуть ключовими точками дотику між бізнес одиницями підприємства; окреслення ризиків і їх величин, які можуть вплинути на

диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства; вибору варіанта диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Перелік методів, які найповніше забезпечать диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства інформацією необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень щодо його успішного здійснення в умовах неотехнологічного відтворення та результати, які вони дозволять отримати подано на рис. 1.13.

Метод аналогії і класифікації будуть найбільш доцільними при виділенні класифікаційних ознак поділу підприємства на бізнес одиниці, оскільки, їх поєднання зменшує прояв недоліків кожного із методів. Для методу аналогії у якості об'єкта порівняння можуть використовуватися підприємства-конкуренти, що свідчить про недоцільність застосування методу бенчмаркінгу до визначення класифікаційних ознак поділу підприємства на бізнес одиниці.

Також, використовувати при визначенні класифікаційної ознаки поділу підприємства на бізнес одиниці лише досвід конкурентів буде недоречно, оскільки, на структуру бізнес одиниць значно впливають і внутрішні особливості діяльності підприємства. Метод експертних оцінок може застосовуватися у якості інструменту вибору можливої класифікаційної ознаки поділу бізнес одиниці підприємства за методом аналогії.

Статистичні методи варто використовувати як інструмент інформаційного наповнення бази даних необхідної для формування нормативів та визначення прогнозів діяльності бізнес одиниць підприємства. Застосування теорії масового обслуговування в оптимальному режимі для виділення бізнес одиниць підприємства є трудомістким процесом за рахунок опосередкованого окреслення структури бізнес одиниць через групування певних взаємопов'язаних робіт кожної із (бізнес одиниці) них.

Метод штучних нейронних мереж можна використати у випадку визначеної ефективності заходів здійснення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, що забезпечить чіткість поставлених для розв'язання завдань. У решти випадках даний метод буде не надто ефективним через неточність і розмитість даних.

Метод екстраполяції тренду може застосовуватися, скоріш за все, у якості інструмента числового наповнення та доповнення процесу вибору варіанту диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Доцільність використання методу абстрагування на відміну від методу сценаріїв підтверджується можливістю більш точного встановлення оптимальних взаємозв'язків між бізнес одиницями підприємства через виділені ключові їх точки дотику. Метод абстрагування на відміну від морфологічного аналізу дозволяє отримати об'єктивніші дані, оскільки, виділення певних складових конкретних бізнес одиниць має реальне підґрунтя – точку абстрагування. Модифіковану матрицю Бостонської консультативної групи доцільно використати як один із методів представлення інформації про ринкову позицію бізнес одиниць підприємства, що складе основу моделі побудови взаємозв'язків цих бізнес одиниць.

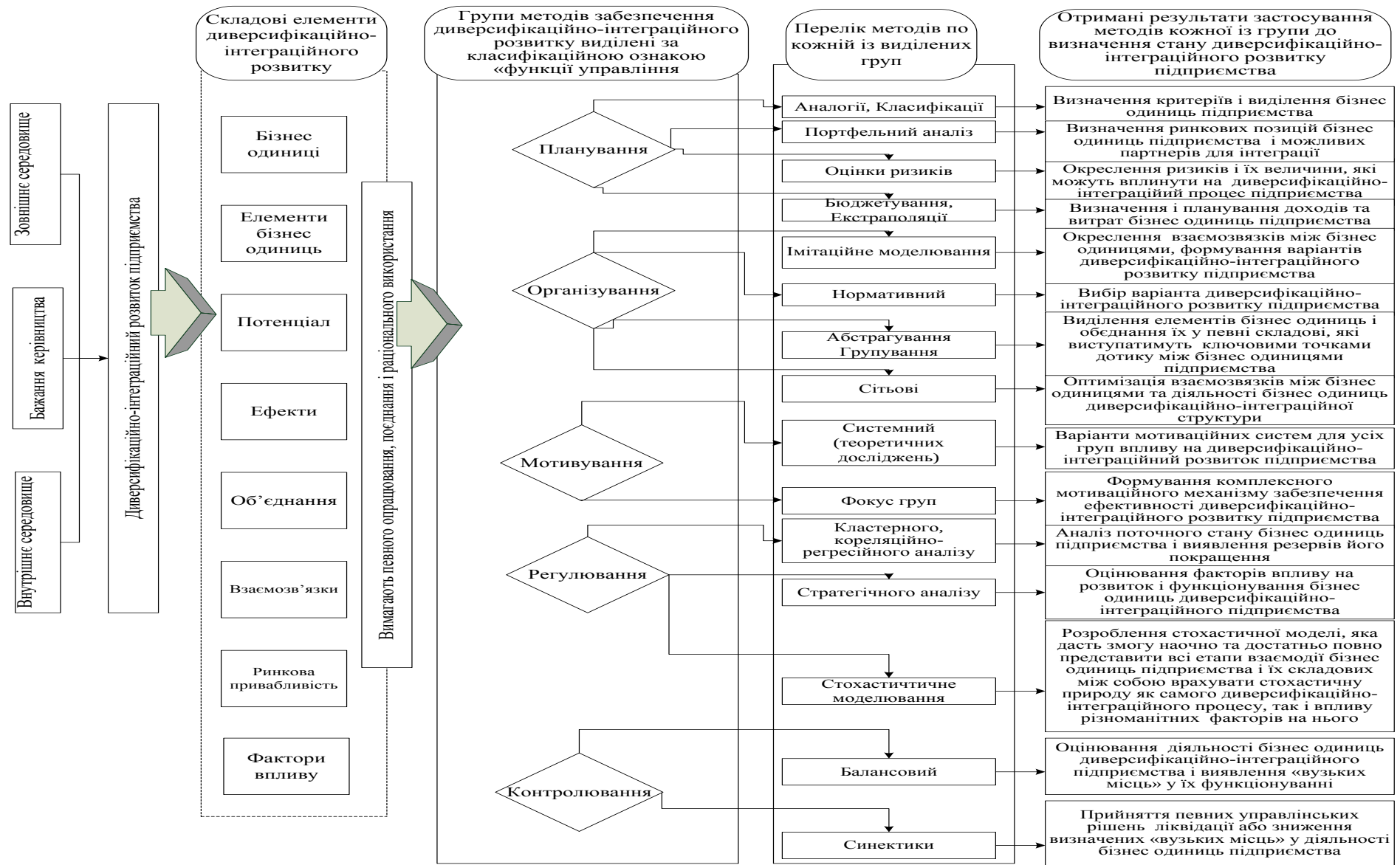


Рис. 1.13. Консолідована аналітична система оцінки доцільності застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємств [розроблено автором]

Сітьові моделі є більш наочним і простішим методом оптимізації діяльності бізнес одиниць і зв'язків між ними, ніж окремі методи оптимізації. При чому, методи оптимізації можуть використовуватися для перевірки оптимізаційної ефективності побудованої сітьової моделі. Однак, для постійного відстеження можливостей оптимізації діяльності бізнес одиниць чи зв'язків між ними практичнішим буде сітьове моделювання.

Інформацію, яку опрацьовуватимуть методом фокус груп доцільно отримувати не лише за допомогою певного теоретичного аналізування і дослідження відповідного комплексу різних мотиваційних систем та показників, а й беручи до уваги конкретні результати, отримані шляхом інтерв'ю, анкетування тощо. При чому, для систематизації отриманих даних їх варто класифікувати. Тобто, метод фокус груп використовуватиметься для остаточного розроблення комплексного мотиваційного механізму, складові мотиваційні системи якого зібрані і сформовані за допомогою різних допоміжних методів (методів другого рівня).

Стохастичне моделювання на відміну від Збалансованої системи показників будує свої заходи регулювання діяльності бізнес одиниць підприємства не лише на показниках, а й на певних знаннях, попередньому досвіді тощо, які дозволяють розробити різні варіанти розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), що виступає наочною (нормативним значенням) нормою для порівняння із реальним станом подій.

Кластерний аналіз на відміну від спостереження забезпечує оперативність у регулюванні діяльності бізнес одиниць підприємства за рахунок систематизації необхідних для цього даних за певними складовими. Використання кореляційно-регресійного аналізу поряд із кластерним дозволить ефективно встановити взаємозв'язки між виділеними показниками в межах певних складових діяльності бізнес одиниць окреслених за допомогою методу кластерного аналізу.

Метод ранжування доцільно застосувати як забезпечуючий для ефективного здійснення основних методів певної групи.

Метод фокальних об'єктів на відміну від стохастичного моделювання не містить економічного підґрунтя, а базується на випадковості знаходження результатів, що притаманне оперативному управлінню. Це знижує його значимість застосування при здійсненні регулювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Методи «мозкової атаки» і «дерева цілей» можуть використовуватися для збору і опрацювання інформації, інтерпретації результатів для ефективного здійснення стратегічного аналізу.

Методи екстраполяції (середніх величин) і порівняння доцільно застосовувати для підвищення ефективності балансового методу, оскільки, порівнявши отримані значення показників діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства між собою та із нормативними значеннями, отримаємо певні їх відхилення, співставивши які із допустимим рівнем (визначеним за допомогою екстраполяції (середні величини)) зможемо

вжити точніших, результативніших заходів зменшення цього розриву.

Отже, для комплексного дослідження диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства доцільно використовувати основні і допоміжні методи. При чому, допоміжні методи дослідження стану диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, які пропонується застосовувати для підвищення ефективності основних методів певних груп, можуть застосовуватися і для збільшення результативності основних методів дослідження інших груп виділених за ознакою «функції управління».

Визначені можливі результати отримані при використанні конкретних методів забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства сприятимуть окресленню відповідних оцінювальних показників, які дозволять отримати ці результати.

Отже, перш за все, потрібно максимально оцінити біжучий стан підприємства і зовнішні умови його функціонування. Отримані результати в цьому випадку відображатимуть рівень наявного базового рівня розвитку.

Оскільки, ефективність розвитку будь – якого підприємства залежить від результативності та перспективності реалізації відповідних бізнес-процесів, то в основі оцінки розвитку підприємства і прийняття рішень про вибір їх подальшого напрямку повинні лежати дані, які стосуються стану наявних на підприємстві бізнес-процесів (як ключових елементів розвитку підприємства), що сприятиме прийняттю оперативних рішень щодо їх оптимізації спрямованої на результативну раціоналізацію структури підприємства.

Основними труднощами при формуванні системи показників і комплексному оцінюванні бізнес-процесів підприємства є необхідність збору і обробки значної кількості інформації, тому зазвичай використовують декілька, як правило, фінансових показників.

З метою спрощення процесу формування системи показників, результативного комплексного оцінювання і ефективного управління бізнес - процесами підприємства пропонуємо подану на рис. 1.14 структуру за якими доцільно оцінювати стан і ефективність здійснення бізнес-процесів при диверсифікаційно-інтеграційному напрямкові розвитку підприємства.

Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток унікальний напрям розвитку, оскільки вимагає максимально-раціонального використання особливостей наявного стану підприємства, можливостей диверсифікації його діяльності, переваг виділення бізнес одиниць у структурі цієї діяльності та вигод інтеграції із привабливими стейкхолдерами. Це, у свою чергу, призводить до необхідності формування для оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств певних груп показників, результати оцінювання по кожній із яких дозволить, окрім, визначення рівня розвитку підприємства (враховуючи результативність реалізації наявних бізнес процесів підприємства та ефективність їх взаємозв'язків) прийняти рішення ще щодо доцільності та необхідності вибору конкретного (іншого) напрямку розвитку в певний момент часу.

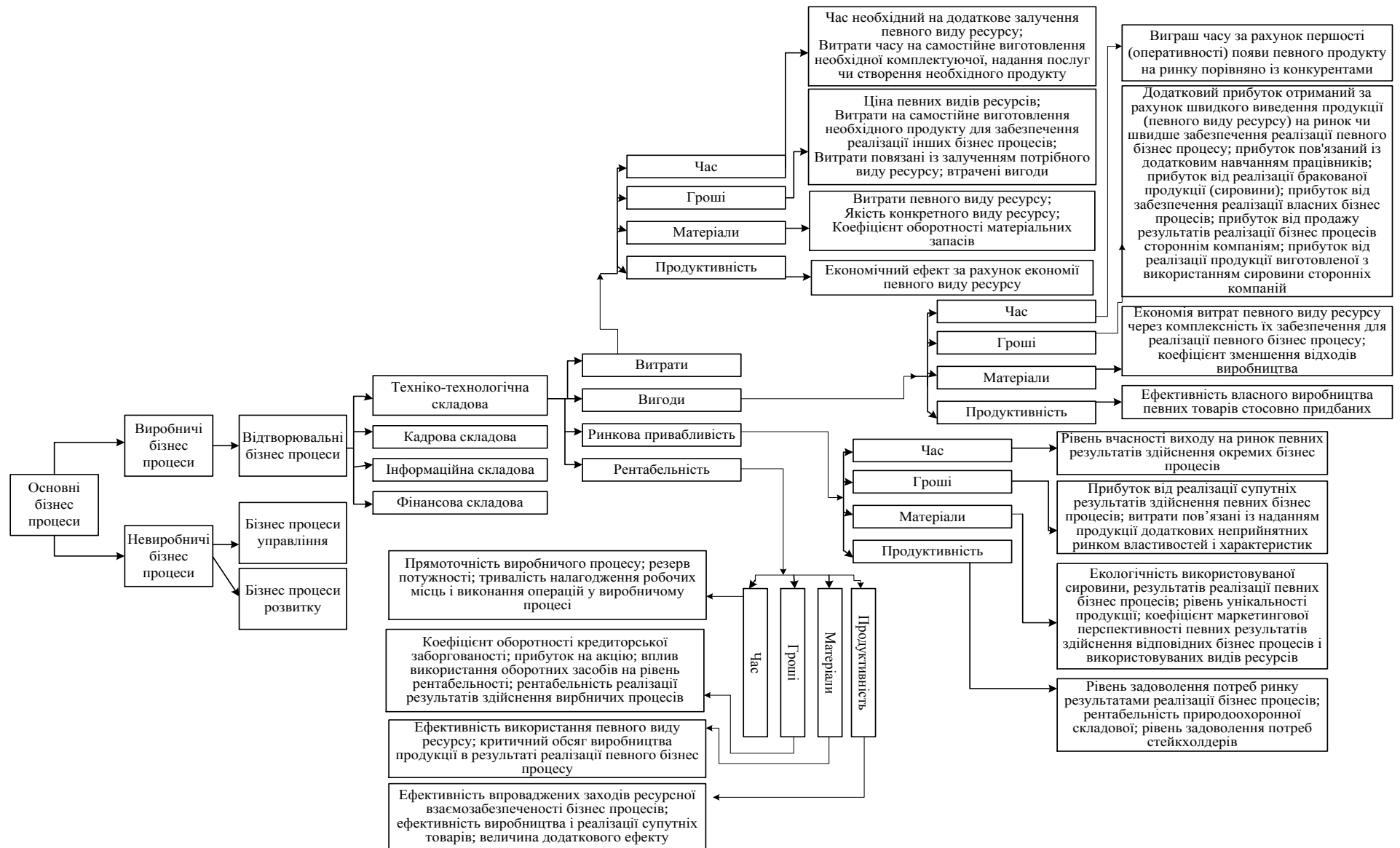


Рис. 1.14. Показники оцінки бізнес-процесів підприємства за їх структурними складовими [розроблено автором]

Система показників оцінки бізнес-процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямками розвитку подана в табл. 1.8

Таблиця 1.8

Система показників оцінки бізнес процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямками розвитку

Напрямок розвитку підприємства	Групи показників виділені за критерієм «напрямок розвитку»	Формула розрахунку	Економічний зміст показника
Базовий розвиток	Результативність бізнес процесів	$P_3 = E_d + E_o$, E_d – величина додаткового ефекту отриманого побічно в процесі реалізації певного бізнес процесу; E_o – величина основного ефекту від реалізації певного бізнес процесу; $E_o = R_o - C_o$, R_o – величина сукупного результату реалізації певного бізнес процесу (згідно запланованих параметрів); C_o – сукупні витрати необхідні для здійснення певного бізнес процесу згідно основного призначення $R_o = B * P_n$, B – певні вигоди отримані від реалізації конкретного бізнес процесу; P_n – ринкова привабливість отриманих результатів реалізації певного бізнес процесу $C_o = B_t * P$, B_t – витрати необхідні для реалізації певного бізнес процесу; P – бажаний рівень рентабельності	Результативність бізнес процесів – це сукупний результат від реалізації бізнес процесів, показує загальний ефект, який отримує підприємство від реалізації конкретного бізнес процесу
	Інтеграційна адаптивність бізнес процесів	Інтеграційна адаптивність бізнес процесів А і Б = Результативність реалізації бізнес процесу А (Ефективності його комплексного забезпечення відповідними видами ресурсів, що є результатом здійснення бізнес процесів Б)	Інтеграційна адаптивність відображає результативність здійснення певного бізнес процесу залежно від комплексності його ресурсного забезпечення результатами реалізації іншого бізнес процесу, що свідчить про тривалість їх взаємозв'язку, яка впливає на ефективність бізнес процесів, точність і строковість побудови прогнозів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

	Коефіцієнт синхронності бізнес процесів	$K_c = \frac{B \times P_n}{B_m \times F}$ де В – вигоди; Рп – ринкова привабливість; Вт – витрати; Р – рентабельність	Показує рівень сумісності здійснюваних з максимальною результативністю взаємопов'язаних через ресурсну взаємозабезпеченість бізнес процесів
Диверсифікаційний розвиток	Показник диверсифікаційної конвергентності	$D_k \begin{cases} K_{cIa\delta n A1, B1, C1} \rightarrow \max = O_y; \\ K_{cIa\delta n A2, B2, C2} \rightarrow \max = O_y; \\ K_{cIa\delta n A_n, B_n, C_n} \rightarrow \max = O_y \end{cases}$ де Dк - диверсифікаційна конвергентність; $K_{cIa\delta n A1, B1, C1}$ - коефіцієнт синхронності інтеграційно адаптивних бізнес процесів; Oy – обмежуючі вимоги до структури бізнес одиниць; А, В, С – види бізнес процесів підприємства	Визначення диверсифікаційної конвергентності дозволяє визначити раціональну кількість бізнес одиниць, яка забезпечить ефективне функціонування підприємства за рахунок результативності синхронізованого здійснення інтеграційно-адаптивних бізнес процесів цих бізнес одиниць
Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток	Коефіцієнт управлінської ефективності	$K_{ye} = \frac{B_{ф.д.п.}}{B_{i.c.} + B_n}$ де Вф.д.п.- вигоди від самостійного функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом) $B_{ф.д.п.} = \sum_{i=1}^n P_p \times P_n \times P_{\epsilon\psi} \times P_{zc}$, Pp - прибуток який отримує і-та бізнес одиниця диверсифікованого підприємства; Pn – рівень привабливості продукції і-тої бізнес одиниці для споживачів; Pεψ – рівень відносної частки і-тої бізнес одиниці; Pzc – рівень задоволення потреб стейкхолдерів. Ві.с. – необхідні вигоди диверсифікованого підприємства від інтеграції Вн – надлишкова вигода нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції, розрахована за формулою 6: $B_n = B_d - B_{tc}$, Вд – вигода додаткова від використання решти потенціалу суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції; Втс – витрати необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції досліджуванним підприємством (витрати пов'язані із створенням цих вигод) (самостійна вигода).	Показує рівень вигоди від можливої інтеграції із певним стейкхолдером, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень щодо доцільності (необхідності) участі цього стейкхолдера у діяльності бізнес одиниці підприємства для виконання бізнес процесів з максимальною результативністю, яка забезпечить ефективність (успішність) підприємства в умовах неотехнологічного відтворення як в поточній, так і в стратегічній перспективі

*Побудовано автором

Перелічені на рис. 1.14 показники оцінки бізнес-процесів підприємства лягли в основу інтегрованих показників, які дозволяють визначити рівень розвитку підприємства та доцільність застосування ним наступних напрямів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку. Визначення інтеграційної адаптивності бізнес-процесів дозволить встановити необхідні взаємозв'язки між певними перспективними на даний момент часу бізнес-процесами через їх взаємну активну ресурсну взаємозабезпеченість, а рівень синхронності - визначити найефективніший варіант взаємозв'язку між інтеграційно адаптивними бізнес-процесами, реалізація якого, забезпечить отримання підприємством максимального результату їх взаємодії за рахунок налагодженого, синхронізованого виконання відповідних складових цих бізнес-процесів та їх вчасного забезпечення певними можливостями одне одного.

При появі значної кількості бізнес-процесів виникає певна складність в управлінні ними через труднощі ефективного концентрування уваги на кожному їх аспекті, параметрі, можливості використання їх результатів тощо. В даному випадку, доцільно розглянути можливість виділення схожих за певними параметрами бізнес-процесів у відповідні структурні складові – бізнес одиниці. В бізнес одиниці доцільно об'єднати інтеграційно адаптивні бізнес-процеси синхронність яких дорівнює 1, що відповідно показує можливість їх ефективного здійснення для досягнення певного результату в конкретній області. Однак, в даному випадку, потрібно врахувати ще й загальноприйняті критерії виділення та особливості функціонування бізнес одиниць і рівень відповідності виділеної області цим умовам. Тобто, необхідно визначити допустиму кількість бізнес одиниць підприємства, які складаються із інтеграційно адаптивних синхронізованих бізнес-процесів підприємства в межах певної конвергентної ознаки згідно загальноприйнятих умов виділення бізнес одиниць диверсифікованих підприємств.

В науковій літературі розписано критерії [111-114] та особливості поділу диверсифікованого підприємства за кожним із них враховуючи основні загальноприйняті вимоги до бізнес одиниць [47, 115]. До основних критеріїв за якими виділяють бізнес одиниці диверсифікованого підприємства належать: тип продукту; пункт продажу продуктів; вид споживачів і постачальників; засоби фінансування; рівень інноваційності тощо.

Проаналізувавши характеристику бізнес одиниць окремо за кожним виділеним критерієм та особливості їх стратегічного розвитку при цьому, окреслено основні універсальні для усіх підприємств переваги і труднощі такого функціонування бізнес одиниць. До переваг виділення бізнес одиниць за критерієм: підрозділ підприємства належить зручність в управлінні кожною одиницею бізнесу; напрямок діяльності – контроль вищого керівництва за діяльністю кожної бізнес одиниці, зручність в управлінні бізнес одиницями за рахунок їх спеціалізації; точка продажу – швидке реагування на потреби споживачів; тип споживачів - охоплення ширшого спектру потенційних покупців, ефективність управління за рахунок встановлення взаємозв'язків між бізнес одиницями шляхом оперативного реагування на запити кінцевих

споживачів. При цьому, бізнес одиниці в процесі свого функціонування стикаються з певними труднощами залежно критерію поділу: підрозділ підприємства – втрата контролю над діяльністю кожної бізнес одиниці; напрямок діяльності – неврахування смаків і вподобань кінцевих споживачів, важкість встановлення взаємозв'язків між бізнес одиницями; точка продажу – відсутність контролю за виробничими процесами з точки зору оптимізації витрат; тип споживачів - необхідність створення додаткового підрозділу, який оперативно реагуватиме на запити споживачів тощо.

Для усунення чи зменшення виникаючих труднощів у діяльності виділених бізнес одиниць необхідно вжити відповідних заходів щодо конкретизації (раціоналізації) їх структури.

Вибір конкретного критерію поділу бізнес одиниць здійснюють, в основному, враховуючи прогнозовану ефективність бізнес одиниць виділених за певним критерієм: більше коло споживачів; вищу величину прибутку; довгострокову конкурентну перевагу; можливість ефективного надання нових видів послуг чи виготовлення унікального продукту; вихід на нові ринки збуту; ефективність всього підприємства через формування синергійного ефекту взаємодії відповідних бізнес одиниць тощо. Однак, окрім прогнозованої ефективності доцільно під час поділу підприємства на бізнес одиниці враховувати і наявну можливість максимально-результативного розвитку цих бізнес одиниць. Для того, щоб забезпечити максимально можливу довгострокову ефективність бізнес одиниць варто формувати їх враховуючи результативність реалізації бізнес-процесів, які входять в цю бізнес одиницю. Тобто, формування бізнес одиниць повинно відбуватися шляхом поєднання взаємопов'язаних бізнес-процесів, реалізація яких забезпечить максимальну ефективність довгострокового розвитку бізнес одиниць.

У випадку неможливості забезпечення ефективності самостійного здійснення бізнес-процесів відповідних бізнес одиниць доцільно їх залучити зі сторони за рахунок інтеграції із стейкхолдерами, які спеціалізуються на здійсненні відповідних бізнес-процесів і/або їх співпраця дозволить підвищити результативність здійснення окремих бізнес-процесів, функціонування бізнес одиниць та цілого підприємства, забезпечивши йому додатковий ефект, який сприятиме успішному довгостроковому розвитку в умовах неотехнологічного відторення. Для вибору необхідного стейкхолдера доцільно використати коефіцієнт управлінської ефективності, який дозволяє визначити результативність взаємодії бізнес одиниць підприємства із певним партнером.

Сформований підхід оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, який базується на показниках оцінки бізнес-процесів підприємства за оптимально-раціональним напрямом його розвитку дозволить, окрім, визначення стану і рівня розвитку підприємства, прийняти ефективні рішення про доцільність та необхідність вибору іншого напрямку розвитку, який сприятиме максимальному досягненню додаткового ефекту необхідного для успішного довгострокового функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ЇХ БІЗНЕС ПРОЦЕСИ: ДОЦІЛЬНІСТЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Процес формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку підприємства

Ефективне функціонування підприємств в умовах динамічних і непередбачуваних змін середовищ їх функціонування вимагає від них оперативно-результативного реагування на зміни потреб споживачів. Однак, обмеженість ресурсів підприємства призводить до пошуку шляхів оптимізації використання певних видів ресурсів, що може стати причиною відмови від стратегічно привабливих бізнес-процесів підприємства на користь тих, реалізація результатів здійснення яких дозволяє отримати вигоди в поточному періоді. Проте, така вигода може мати короткостроковий характер, спричинений спонтанними одноразовими нетривалими змінами середовищ функціонування підприємств.

З метою збереження максимально більшої кількості бізнес-процесів, які матимуть перспективу в майбутньому, доцільно оптимально – раціонально розподілити наявні та залучені на вигідних (можливих) умовах відповідні види ресурсів. В даному випадку, варто визначити можливість забезпечення одних бізнес-процесів результатами реалізації інших власних бізнес-процесів, умови і переваги такого забезпечення над пропозиціями відповідних зовнішніх постачальників, вигоди від можливої реалізації результатів виконання певного бізнес-процесу стороннім споживачам, загальну вигоду підприємства при певних варіантах розподілу наявних ресурсів та вибору найоптимальнішого, який сприятиме максимальному досягненню поставлених цілей ефективного розвитку підприємства, враховуючи умови середовищ їх функціонування.

Однак, в умовах неотехнологічного відтворення розподіл ресурсного забезпечення повинен відбуватися не лише залежно від реалізації певних бізнес-процесів необхідних для досягнення конкретних цілей, а й з врахуванням можливостей створення додаткового ефекту від здійснення цього бізнес-процесу, який найповніше забезпечить адаптивність підприємства до змінних умов зовнішнього середовища та підвищить ефективність його стратегічного розвитку. Пов'язано це із тим, що додатково отриманий ефект від реалізації удосконаленої, унікальної, універсальної, інноваційної продукції забезпечує певні зміни в середовищах функціонування підприємств за рахунок зміни призначення окремих товарів, що породжує нові потреби і шляхи їх задоволення. Ринково схвалені продукти, в таких випадках, отримують підтримку певних органів влади, як основний спонукальний чинник

ефективного розвитку національної економіки через створення їй унікальних конкурентних переваг. Відповідно, формування додаткового ефекту забезпечує не менший успіх підприємству на ринку, ніж можливість задоволення наявних потреб споживачів, що спричиняє необхідність його розроблення, підтримання та збільшення.

Тому, для ефективного розвитку підприємств необхідним є визначення можливості певної ресурсної взаємозабезпеченості бізнес-процесів результатами власної реалізації та замінними ефектами, які виникають при ресурсному забезпеченні реалізації певних бізнес-процесів на найвигодніших за відповідними параметрами умовах зовнішніми партнерами враховуючи особливості розвитку середовищ функціонування підприємств.

Отже, актуальним є визначення оптимально-результативного співвідношення ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесів (як власних, так і сторонніх) між собою для максимальної адаптації діяльності підприємства до швидких змін середовищ його функціонування, що впливає на ефективну довгострокову (взаємовигідну) інтеграцію цих бізнес-процесів. При цьому, доцільно враховувати комплексну можливість ресурсної забезпеченості одних бізнес-процесів результатами інших власних чи залучених бізнес-процесів, що надасть можливість доступу і збільшення обсягу необхідних ресурсів, та дозволить максимально розширити розмір, якість та строковість додаткового ефекту. Комплексність ресурсного забезпечення одних бізнес-процесів іншими, яке підвищує результативність реалізації цих бізнес-процесів і/або загальну ефективність підприємства, відображає рівень інтеграційної адаптивності бізнес-процесів між собою.

Висвітленню питань ресурсного забезпечення діяльності підприємств присвячено дуже велику кількість праць науковців та практиків у цій галузі, які можна розділити на такі групи: перша група, яка поєднує наукові праці, що висвітлюють загальні питання у розрізі опису ресурсів, ресурсного забезпечення, ресурсного потенціалу, механізму ресурсного забезпечення тощо [118; 122]; друга - праці присвячені окремим моментам ресурсного забезпечення діяльності підприємства, наприклад у розрізі видів ресурсів (забезпечення матеріальними, нематеріальними, трудовими, інформаційними та іншими ресурсами), етапів (функцій, процедур тощо) ресурсного забезпечення тощо [116; 117; 119; 120; 121]. Однак, не приділяється увага, при формуванні та розподілі ресурсного забезпечення, рівневі інтеграційної адаптивності бізнес-процесів, який визначає довгострокові умови зв'язків між ними, що сприяє отриманню максимальної результативності цих бізнес-процесів від раціонального співвідношення власних і залучених ресурсів всіх видів необхідних для такої взаємодії, підвищуючи, тим самим, ефективність стратегічного розвитку підприємства.

Найпоширенішою схемою ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства зазвичай є першочергове забезпечення реалізації його основних (головних) бізнес процесів, а потім вже всіх решта. Однак, доцільніше визначити перспективні бізнес-процеси з поточної та стратегічної точок зору,

враховуючи умови розвитку середовищ функціонування підприємства, види, рівень та обсяг необхідних для їх здійснення ресурсів, можливі варіанти та умови зв'язків між цими бізнес-процесами, величину ресурсного забезпечення, яку можливо отримати з власних та залучених джерел відповідно певних умов їх залучення.

Рішення про забезпечення певного бізнес-процесу відповідним видом ресурсу доцільно приймати тоді, коли використання даного ресурсу принесе більшу результативність саме цьому бізнес-процесові. У зворотньому випадку, необхідно знайти той бізнес-процес чи забезпечити створення відповідно інших умов реалізації певних бізнес-процесів в яких використання конкретного виду ресурсу буде ефективним, з точки зору, ефективності бізнес-процесів підприємства. Тобто, якщо підприємство отримає більшу вигоду від безпосереднього продажу певного виду ресурсу, ніж від реалізації результатів здійснення власних бізнес-процесів для виконання яких він необхідний, то варто його продати як ресурс.

Результативність бізнес-процесів визначена ефективним їх ресурсним забезпеченням може призвести до відмови від певних бізнес-процесів на користь залучення необхідних результатів їх реалізації із сторони. Залучення потрібних ресурсів із сторони може відбуватися на різних умовах, які залежать від потрібної тривалості залучення цих ресурсів. Тобто, якщо ресурси необхідні для ефективного здійснення перспективних бізнес-процесів забезпечують довгострокові конкурентні переваги підприємства, то доцільно розглядати можливість інтеграції із партнером, який поставляє дані ресурси, якщо ж, при цьому, умови їх залучення зміняться на ще вигідніші або їх співпраця забезпечить отримання ще інших видів необхідних ресурсів на вигідніших, ніж у інших партнерів умовах.

Отже, необхідні, але недостатні для ефективного виконання перспективних бізнес-процесів ресурси підприємства доцільно залучати у сторонніх компаній на вигідних умовах, що створить основу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, який підвищить його довгострокову ефективність функціонування в умовах неотехнологічного відтворення. При цьому, доцільною буде необхідність визначення ефективності комплексного залучення ресурсів від певних партнерів і можливості їх використання для забезпечення максимальної результативності всіх бізнес-процесів. Тобто, у випадку стороннього залучення певного виду ресурсу доцільно переглянути можливість його використання для всіх бізнес-процесів підприємства та обрати варіант раціонального, при цьому, розподілу власних і залучених ресурсів, використання яких забезпечить максимальну результативність реалізації певного бізнес-процесу, яка сприятиме отриманню відповідного стратегічного ефекту необхідного для успішного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Такий розподіл і перерозподіл ресурсів забезпечить реалізацію перспективних бізнес-процесів як з поточної, так і стратегічної точок зору, оскільки інтеграція із привабливими стейкхолдерами дозволить змінити умови

залучення та використання певних видів ресурсів, що забезпечить ріст ефективності їх використання та підвищить результативність реалізації відповідних бізнес-процесів.

Коли розглядається можливість використання результатів реалізації одних бізнес-процесів у якості певного виду ресурсу для реалізації інших чи доцільність вибору певного партнера для інтеграції, чи співпраці, дуже важливою умовою, у цих випадках, є визначення інтеграційної адаптивності між ними, яка показує на скільки бізнес-процеси є сумісними між собою з точки зору комплексності їх ресурсного забезпечення, оскільки, відображає кількість і величину можливих видів ресурсів і їх величину, якими може забезпечити реалізація одного бізнес-процесу інших (або один постачальник може забезпечити ефективну реалізацію певних бізнес процесів).

Інтеграційна адаптивність бізнес-процесів А і Б = Результативність реалізації бізнес-процесу А (Ефективності його комплексного забезпечення відповідними видами ресурсів, що є результатом здійснення бізнес-процесу Б).

Визначення інтеграційної адаптивності бізнес-процесів дозволить уникнути роздрібнень забезпеченості реалізації певного бізнес-процесу різними видами ресурсів. Цей показник також дозволить оптимізувати кількість партнерів і чітко розмежувати їх на просто партнерів чи суб'єктів з якими варто інтегруватися. Отже, рівень інтеграційної адаптивності визначений через сумісність бізнес-процесів залежно від комплексності їх ресурсного забезпечення, що свідчить про тривалість їх взаємозв'язку, яка впливає на результативність бізнес-процесів, точність і строковість побудови прогнозів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення є актуальним в процесі формування оптимального ресурсного забезпечення ефективного здійснення певних бізнес-процесів.

Наприклад, зрозуміло, що залучення певного продукту, який є результатом реалізації бізнес-процесу А принесе більшу результативність реалізації бізнес-процесу Б у випадку своєї комплексної забезпеченості певними видами ресурсів. Оскільки, комплексне забезпечення реалізації бізнес-процесу Б одним постачальником (наприклад, окрім, сировини поставлятиме ще й техніку для монтажу і людей для обслуговування чи використання цього ресурсу), буде вигіднішим, ніж окреме залучення певних видів ресурсів у різних стейкхолдерів (купити певний товар в одного постачальника + звернутися до окремої фірми щодо його монтажу + витратити кошти і час на навчання персоналу користуватися цим обладнанням).

Отже, згідно рівня інтеграційної адаптивності бізнес-процесів між собою можна сформувавши оптимально-результативні варіанти ресурсного забезпечення їх здійснення враховуючи умови розвитку зовнішнього середовища, цілі яких потрібно досягнути виконавши відповідні бізнес-процеси підприємства та величину додаткового ефекту, який можна отримати при кожному варіанті розвитку подій (реалізації бізнес-процесів).

Процес формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства на основі їх інтеграційної адаптивності подано на рис.2.1.

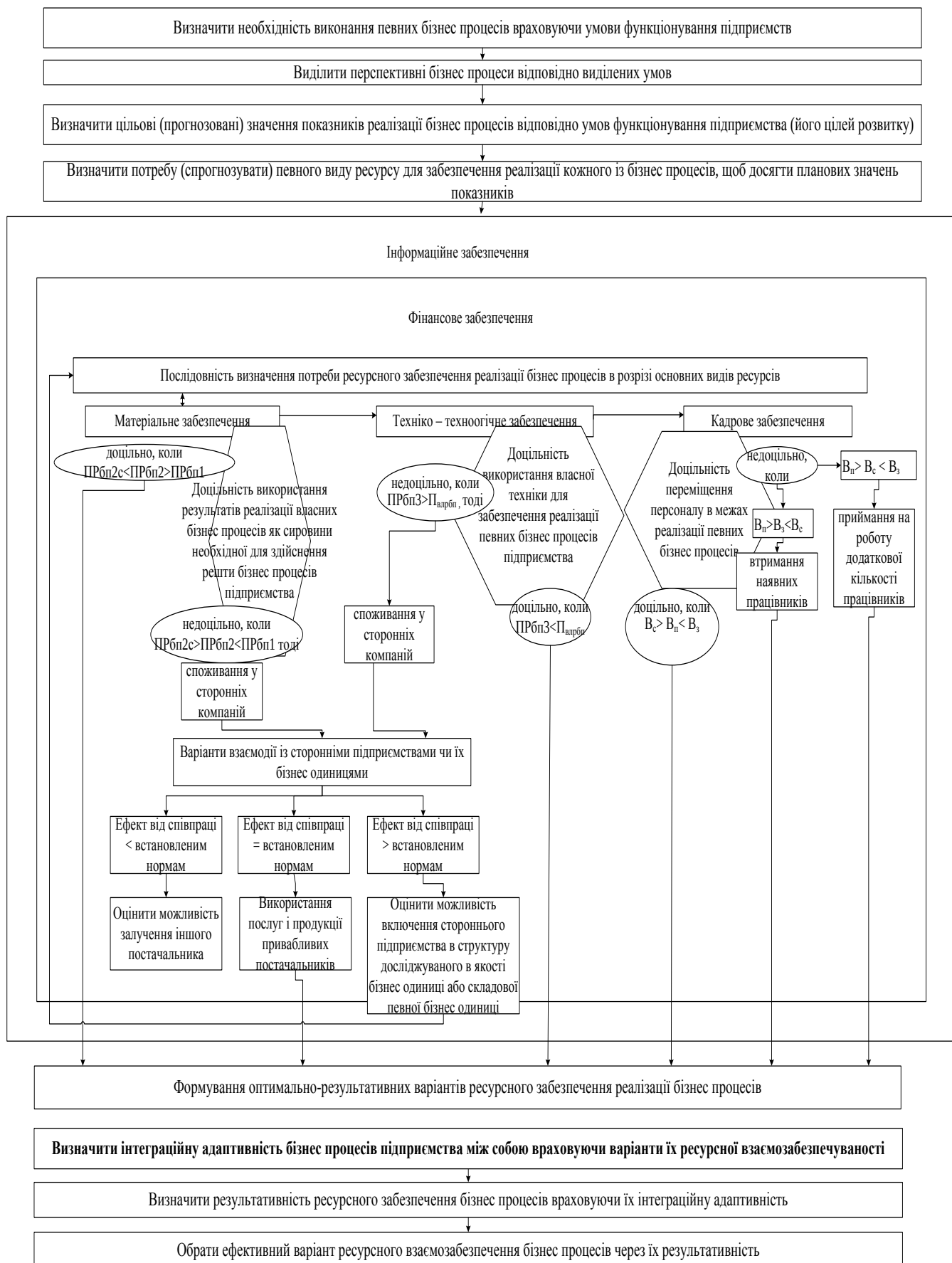


Рис. 2.1. Науково-методичний підхід формування ресурсного забезпечення бізнес процесів підприємства на основі визначення їхньої інтеграційної адаптивності [розроблено автором]

Умовні позначення: $ПРбп_2$ – прибуток від реалізації продукції виготовленої в результаті здійснення бізнес процесу 2 з використанням сировини, яка є результатом здійснення бізнес процесу 1; $ПРбп_1$ – прибуток від реалізації продукції виготовленої в процесі здійснення бізнес процесу 1 стороннім компаніям; $ПРбп_{2c}$ – прибуток від реалізації продукції виготовленої в результаті здійснення бізнес процесу 2 з використанням сировини сторонніх компаній; $ПРбп_3$ – прибуток пов'язаний із наданням послуг здачі в оренду або виконання певних робіт наявною технікою стороннім підприємствам; $П_{влрбп}$ – прибуток пов'язаний із обслуговуванням здійснення власних бізнес процесів наявною у них технікою; $V_{п}$ – витрати пов'язані із переміщенням персоналу між бізнес процесами підприємства; V_3 – витрати пов'язані із втриманням (зацікавленням) наявних працівників у періоди відсутності потреби підприємства у них; V_c – витрати пов'язані із постійним залученням працівників в періоди їх необхідності зі сторони.

Ресурсне забезпечення бізнес-процесів доцільно визначати залежно від результативності, яку зможе принести кожен вид ресурсу для реалізації цього бізнес-процесу і здійснювати його розподіл можливо на основі отриманих результатів.

Тобто, забезпечення бізнес-процесів з одного джерела різними видами ресурсів, сприятиме вищій їх результативності та ефективності цілого підприємства в стратегічній перспективі враховуючи умови неотехнологічного відтворення.

Для підвищення ефективності розподілу ресурсного забезпечення між бізнес-процесами важливим є необхідність уточнення послідовності його здійснення в розрізі різних видів ресурсів.

Згідно якого, найперше, варто визначитися із матеріальним забезпеченням бізнес-процесів, оскільки, залежно від того, які джерела використовуватимуться для отримання матеріальних ресурсів (результати реалізації власних бізнес процесів чи сторонніх стейкхолдерів) прийматимуться рішення про необхідність та доцільність застосування певної техніки для забезпечення виконання відповідних бізнес-процесів, що в свою чергу, коригуватиме та вимагатиме персоналу різної кваліфікації, якості, кількості. Відповідно, залежно від можливості самостійного виробництва певних ресурсів, умов, варіантів та способів їх залучення варіюватиметься і величина, структура та шляхи витрачання фінансових ресурсів. Оптимально-результативне забезпечення реалізації бізнес-процесів різними видами ресурсів можливе і, в сучасних умовах неотехнологічного відтворення його здійснення, необхідне з використанням ефективних інформаційних ресурсів. Це дозволить з мінімальними витратами ресурсів максимально забезпечити досягнення певних ефектів, які сприятимуть успішному стратегічному розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Можливі вигоди і поведінка підприємства-репрезентанта при різних варіантах ресурсного забезпечення виконання його бізнес-процесів подано у табл. 2.1.

Перш за все, ефективність ресурсного забезпечення здійснення виділених бізнес-процесів визначено відповідно можливості використання (управлінська інновація) і не використання певних заходів щодо отримання додаткового ефекту від реалізації відповідних бізнес-процесів. Другий етап формування ресурсного забезпечення виконання певних бізнес-процесів здійснено без (I варіант) і з врахуванням (II варіант) рівня їх інтеграційної адаптивності.

Таблиця 2.1

Фрагмент ресурсного забезпечення реалізації бізнес процесів підприємства – репрезентанта в умовах неотехнологічного відтворення

Бізнес процеси підприємства		Значення показників при здійсненні ресурсного забезпечення одних бізнес процесів результатами інших без врахування можливості отримання певного додаткового ефекту, тис.грн.				Значення показників при здійсненні ресурсного забезпечення одних бізнес процесів результатами інших з врахування можливості отримання певного додаткового ефекту, тис.грн.							
						І варіант (здійснення ресурсного забезпечення без врахування рівня інтеграційної адаптивності)				ІІ варіант (здійснення ресурсного забезпечення з врахування рівня інтеграційної адаптивності)			
		З	ОР	В	ЧП	З	ОР	В	ЧП	З	ОР	В	П
Виробничі бізнес процеси		13382	51087	26172	6048	11601,75	51404,4	24863,4	7000	8700,6	56195,7	24470,82	4838,4
Невиробничі бізнес процеси підприємства (реалізації певної продукції)	Продукція власного виробництва (результати здійснення власних виробничих бізнес процесів підприємства)									560	34018,85	29581,61	4437,24
	Продукція інших підприємств			9939		442,05	9900	9442,05		1445	11489,5	10445	1044,5

*Умовні позначення: З – запаси продукції; ОР – обсяги реалізації; В – витрати; П – прибуток
Розраховано автором на основі даних підприємства

Коли підприємство працювало згідно першого варіанту розподілу ресурсного забезпечення, то запаси продукції зменшилися на 10%, обсяги реалізованої продукції зросли на 20%, витрати зменшилися на 5%, прибуток зріс на 15%.

Це пов'язано із випуском нової продукції, яка не створювала запасів на складах, а ліквідація випуску нерентабельного продукту дозволила зменшити величину запасів. Зростання обсягів реалізації відбулося за рахунок продажу нової продукції по вищих цінах. Витрати зменшилися у зв'язку припиненням виробництва нерентабельної продукції, а прибуток зріс не надто через необхідні інвестиційні витрати.

Згідно другого варіанту розподілу ресурсного забезпечення підприємство отримало: зменшення витрат при здійсненні виробничих процесів на 15% (за рахунок повного завантаження виробничих потужностей); зменшення запасів на 20% через раціоналізацію реалізації виготовленої продукції для забезпечення ефективного здійснення власних бізнес-процесів і стороннім оптовим підприємствам; зменшення прибутковості виробничих процесів на 20%, що пов'язано із необхідністю встановлення нижчих цін на певну продукцію при використанні її як сировини для забезпечення ефективної реалізації окремих власних бізнес-процесів (нижчі ціни встановлено також і для різних груп споживачів); збільшення витрат для здійснення невиробничих бізнес-процесів за рахунок купівлі більше ринково привабливої продукції у сторонніх підприємств.

Однак, як бачимо із даних табл. 2.1, загальна результативність діяльності підприємства зросла, про що, свідчать відповідні значення певних показників: запаси продукції знизилися; обсяги реалізації і прибутки зросли.

Зростання витрат пов'язано із потребою купівлі перспективного для ринку продукту, що виступає у якості сировини для невиробничих процесів підприємства. Зиження величини цих витрат можливе шляхом самостійного виробництва цього продукту, але, для цього у підприємства нема вільних ресурсів, що зумовлює перегляд умов взаємодії із відповідними партнерами через використання особливостей та можливостей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

2.2. Визначення залежності результативності бізнес процесів підприємства від рівня їх активної ресурсної сприйнятливості

Ефективна реалізація бізнес-процесів і обмеженість ресурсного забезпечення підприємства вимагає їх оптимізації через раціоналізацію ресурсного забезпечення між ними. Відповідно, оцінювання бізнес-процесів необхідно здійснювати за складовими, які дозволять визначити можливість самостійного здійснення цих бізнес-процесів (наявність певного ресурсу) чи

доцільність їх стороннього залучення враховуючи можливість та ефективність (доцільність) сприйняття бізнес-процесами певних ресурсів і результатів реалізації інших бізнес-процесів. В даному випадку, розраховувати результативність бізнес-процесів необхідно, враховуючи витрати понесені на здійснення цих бізнес-процесів, вигоди, які зможемо отримати, перспективність отриманих результатів на ринку, щоб забезпечити їх довгостроковість та ефективність затрачених зусиль (рівень зацікавленості керівників).

Отримана результативність конкретних бізнес-процесів за виділеними складовими дозволить, врахувавши обмеженість ресурсів, синхронізувати бізнес-процеси через відповідну їх ресурсну сприйнятливість, визначену як можливість та необхідність ресурсної взаємозабезпеченості різних видів бізнес-процесів між собою, що сприятиме ефективній оптимізації структури бізнес-процесів та раціоналізації зв'язків між ними.

Результати аналізу наукової літератури щодо питання оцінювання бізнес процесів підприємства дали змогу зробити висновок про відсутність єдиного підходу до такої оцінки, що підтверджується наявністю значної кількості показників оцінювання бізнес-процесів підприємства, залежно від: витрат по кожному виділеному процесу та ставки драйверів витрат (метод ABC-аналізу) [123]; стратегічних планів, розглянутих з точок зору перспективи навчання та розвитку персоналу, перспективи бізнес-процесів, перспективи клієнтів, фінансової перспективи (система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) [124]; можливості проведення реального експерименту в рамках складної системи (імітаційне моделювання) [125]; складності, процесності, контрольованості, ресурсоємності, урегульованості бізнес процесів (експрес-метод оцінки бізнес-процесів) [126]; критичних факторів успіху організації [127]; ефективності процесу за вартістю, за часом та якістю (методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів підприємства) [128; 129]; врахування складових ефективності процесу та визначення коефіцієнтів їх пріоритетності на основі методу аналізу ієрархій [130]; сфери застосування отриманих результатів [131] та галузі діяльності підприємств [132].

Аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної проблеми показує, що методичні та практичні розробки, які стосуються оцінювання результативності бізнес-процесів підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, яке характеризується зростанням оригінальних запитів споживачів, розвитком НТП, посиленням конкуренції, враховуючи вплив інших чинників зовнішнього середовища функціонування підприємств та вимагає вчасності виявлення можливості виготовлення, оперативності виготовлення і представлення на ринок перспективно-унікальних продуктів, забезпечивши підприємству певний додатковий ефект (довгострокову конкурентну перевагу, лідируючу позицію на ринку, нову частку ринку тощо) та перманентну реалізацію трансформаційних процесів в суспільстві, мало вивчені.

Зокрема, не отримали достатнього висвітлення питання визначення результативності бізнес-процесів підприємства через врахування рівня можливості їх ресурсної взаємозабезпеченості (оскільки, виконання одних

бізнес-процесів залежить від результативності пов'язаних із ним бізнес-процесами без реалізації яких його результативність буде меншою або виконання бізнес-процесу взагалі неможливим), що є надзвичайно важливим моментом в умовах обмеженого ресурсного забезпечення підприємств і необхідності оперативного пристосування діяльності підприємства до динамічного розвитку середовищ його функціонування.

Найдоцільнішим в умовах неотехнологічного відтворення є поділ бізнес-процесів згідно класифікаційної ознаки «за виробничою структурою», яка дозволяє відобразити і об'єднати процеси підприємства відповідно змісту основних видів його діяльності. Згідно цієї класифікації виділяють основні, допоміжні і обслуговуючі бізнес процеси, кожен із яких має свої особливості.

Основні бізнес-процеси стосуються виробництва основної і супутньої основній продукції (або надання послуг), починаючи від зародження ідеї і до реалізації товарів на ринку (залежно від виду підприємства), що становлять цінність для відповідних клієнтів і забезпечують одержання підприємством певної вигоди у вигляді основної частки доходу, визнанні підприємства на конкретному ринку, підвищенні його іміджу, завоюванні міцних позицій відносно конкурентів тощо. Отже, основні бізнес-процеси переважно становлять операційну діяльність підприємства.

Допоміжні бізнес-процеси підприємства спрямовані на забезпечення основних і обслуговуючих бізнес процесів необхідними запчастинами, матеріалами, комплектуючими деталями, сировиною тощо, що додають продукту вартості за рахунок зниження зайвих витрат, покращення якості чи надання інших властивостей (інноваційності, довговічності тощо) виготовлюваній ними продукції. Результати виконання допоміжних бізнес-процесів можуть також бути реалізовані іншим підприємствам, що сприятиме забезпечення діяльності підприємства фінансовими ресурсами необхідними для повернення позик або забезпечення подальшого розвитку підприємства. Тобто, допоміжні бізнес-процеси за змістом відповідають особливостям здійснення фінансової діяльності підприємства.

Обслуговуючі (підтримуючі) бізнес-процеси – це процеси (елементи інфраструктури, створення інновацій), які направлені на життєзабезпечення всіх решта бізнес-процесів та орієнтовані на підтримку їх універсальних рис. Оскільки, обслуговуючі бізнес-процеси пов'язані із формуванням певних інноваційних ідей та забезпеченням підприємства відповідними проектами оновленої або унікальної продукції, модернізацією виробничих процесів, обслуговуванням основних засобів та поновленням необоротних активів, то їх реалізація відповідає особливостям здійснення інвестиційної діяльності підприємства.

Такий поділ бізнес процесів дозволяє максимально сконцентрувати увагу на основних бізнес-процесах, які є визначальними для розвитку конкретного підприємства і раціоналізувати відповідно до них склад, структуру та особливості здійснення допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів з метою формування додаткового ефекту, який забезпечить підприємству вагому

стратегічну перевагу для його ефективного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

Для визначення доцільності реалізації певних бізнес-процесів необхідно, окрім, окремої оцінки їх результативності, визначити і рівень взаємозабезпеченості бізнес-процесів одне одним та величину (рівень) вмістимості окремого бізнес процесу, і необхідності її наповненості результатами реалізації пов'язаних із ним бізнес-процесами, що відповідає сприйнятливості одного бізнес-процесу до результативності інших, необхідних для забезпечення його життєдіяльності бізнес процесів.

Відповідно, сприйнятливість визначається можливою і необхідною величиною потрібного обсягу конкретного ресурсу для ефективної реалізації цього бізнес-процесу: техніко-технологічного; кадрового; інформаційного; фінансового. Підхід щодо визначення залежності результативності бізнес-процесів підприємства від рівня їх активної ресурсної сприйнятливості подано на рис. 2.2.

Виходячи із змісту розглянутих бізнес-процесів, їх виконання супроводжується необхідністю систематизованої реалізації певної сукупності процесів виробничого і невиробничого характеру. Виробничі бізнес-процеси пов'язані із безпосереднім перетворенням вхідних ресурсів у потрібні продукти затребувані як зовнішніми, так і внутрішніми споживачами з метою отримання бажаного результату.

Тобто, виробничі бізнес процеси – це бізнес процеси відтворення, такі як, стосуються постійного і безперервного повторення та відновлення виробництва певного продукту, необхідність якого зумовлюється зміною потреб споживачів під впливом науково-технічного прогресу, зростанням конкуренції, виходом на іноземні ринки тощо.

Невиробничі процеси, у свою чергу, стосуються необхідності оптимального розподілу певного забезпечення виробничих процесів (технікою, технологією, фінансами, трудовими ресурсами, інформацією) в відповідному обсязі та порядку, що вимагає ефективної системи управління необхідної для створення додаткового ефекту, який забезпечить результативність розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Враховуючи, що виконання кожного процесу призводить до отримання не лише запланованого результату, а й певного побічного ефекту, який залежно від перспективності може зазнати подальшого схвалення і розширення його прояву, а може й бути ліквідованим та лягти в основу оптимізаційних заходів виконання певних бізнес-процесів спрямованих на зменшення чи ліквідацію дій, які призводять до виникнення цього ефекту.

Якщо ж реалізація побічних процесів принесе позитивний результат, то забезпечить підприємству успіх на ринку та, відповідно, призведе до появи нових товарів, ресурсів, технік, технологій і забезпечить зміну потреб споживачів та бізнес процесів конкурентів. Це відповідно сприятиме змінам у середовищі функціонування підприємств та забезпечить циклічність неотехнологічного відтворення.

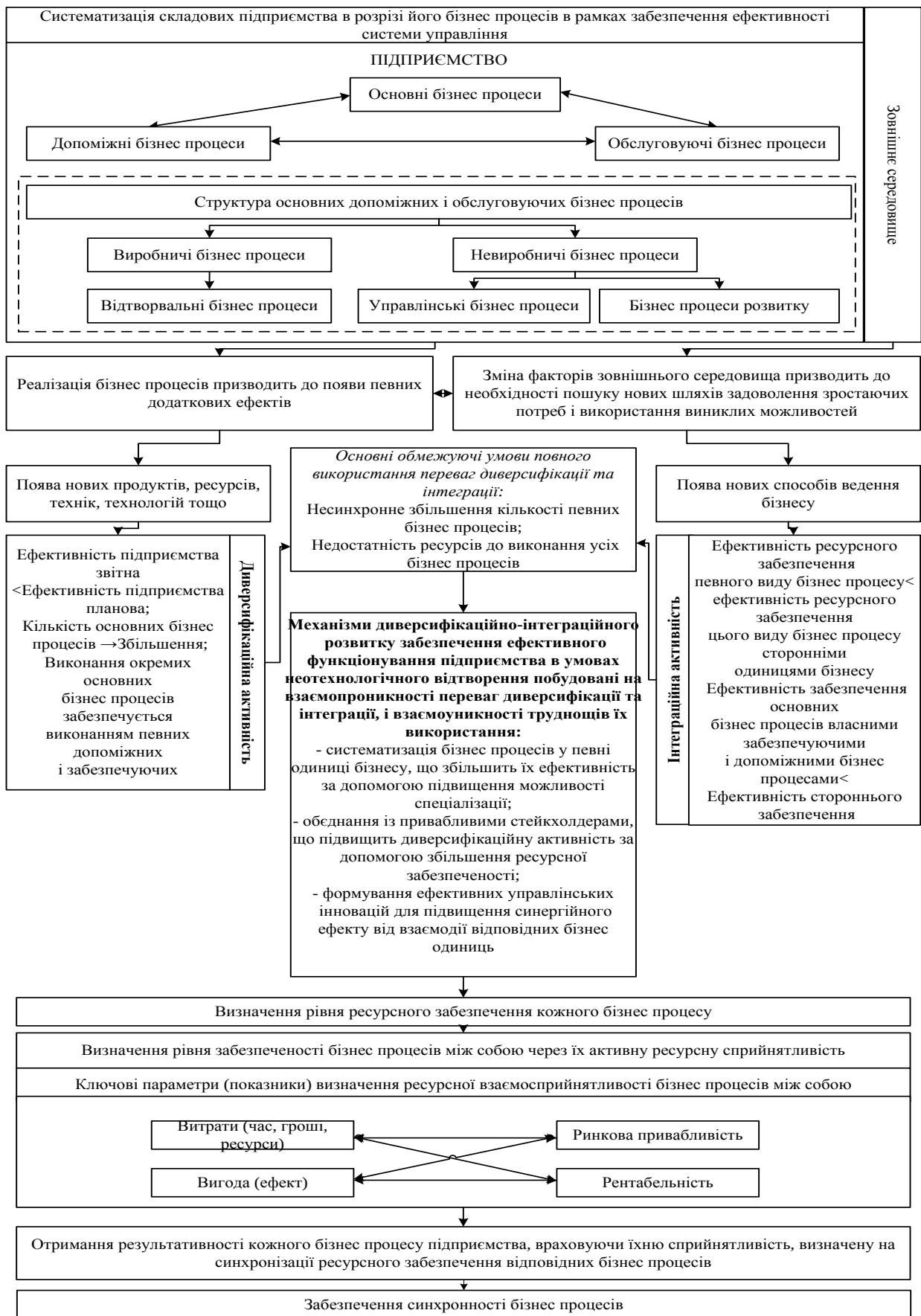


Рис. 2.2. Науково-методичний підхід щодо визначення залежності результативності бізнес процесів підприємства від рівня їх активної ресурсної сприйнятливості [розроблено автором]

Відповідно, невиробничі бізнес-процеси доцільно розділити на управлінські бізнес-процеси і бізнес-процеси розвитку.

Управлінські процеси спрямовані на застосування відповідних заходів планування, рівномірного розподілу, ефективного використання певних ресурсів та можливостей при виконанні конкретних бізнес-процесів, і зводяться до забезпечення відповідності результатів реалізації бізнес-процесів встановленим нормативним або цільовим умовам (параметрам, значенням).

Бізнес-процеси розвитку, у свою чергу, спрямовані на підсилення додаткового ефекту, який виникає в результаті реалізації певних бізнес-процесів для забезпечення зовнішньої привабливості підприємства, створення специфічних конкурентних переваг, певного іміджу тощо.

Із розширенням вимог суспільства, появою нових можливостей (технік, технологій) задоволення різних потреб, розширення асортименту продукції підприємства, зростає кількість бізнес-процесів підприємства.

Зростаюча кількість бізнес-процесів призводить до унеможливлення їх ефективного здійснення, що пов'язано із складністю детального приділення уваги реалізації кожного із них. Для можливості зосередження уваги на ефективному здійсненні бізнес-процесів та раціональному розподілі ресурсів між ними необхідно виділити окремі із них в певні бізнес одиниці. Про необхідність створення певних бізнес одиниць свідчить значення показника диверсифікаційної активності, який характеризується зростаючою кількістю основних бізнес-процесів та достатньою можливістю допоміжних, і обслуговуючих бізнес-процесів забезпечити оптимально результативну реалізацію певних бізнес-процесів необхідними ресурсами. У випадку необхідності, через їх перспективність, реалізації певних основних бізнес-процесів на здійснення яких у підприємства нема достатнього обсягу відповідних ресурсів доцільно розглянути можливість їх залучення зі сторони у розрізі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Даний варіант варто розглядати навіть у тому випадку, коли ефективність залучення необхідних результатів реалізації певних бізнес-процесів із сторони буде вищою за самостійне їх виконання.

Оскільки, реалізація бізнес-процесів повинна забезпечити отримання додаткового ефекту, який сприятиме ефективному розвитку підприємства на ринку в довгостроковій перспективі, враховуючи умови неотехнологічного відтворення, то результативність за якою прийматиметься рішення щодо доцільності здійснення окремих бізнес-процесів необхідно визначити за параметрами, які дозволять охарактеризувати перспективність окремих бізнес-процесів та їх ресурсну взаємосприйнятливість як з внутрішньої (виробничої), так і зовнішньої (ринкової) точки зору. Відповідно, результативність кожного бізнес-процесу підприємства, враховуючи їхню взаємну сприйнятливість, доцільно здійснювати за такими ключовими параметрами: витрати; вигода (ефект); ринкова привабливість; рентабельність). Залежність результативності кожного виду бізнес-процесу за виділеними параметрами відповідно їх

ресурсної взаємозабезпеченості враховуючи конкретну взаємосприйнятливість певних бізнес-процесів подано в табл. 2.2.

Розраховану результативність бізнес-процесів підприємства-репрезентанта, враховуючи їхню взаємосприйнятливість за виділеними ключовими параметрами, до і після перегляду ресурсного взаємозабезпечення бізнес-процесів підприємства залежно від їх ринкової привабливості подано в таблиці 2.3.

Отже, кожен бізнес-процес може сприйняти певний обсяг відповідного виду ресурсу в межах своєї сприйнятливості, залежно від рівня впливу характеристик залученого ресурсу на результативність відповідного бізнес-процесу за виділеними ключовими параметрами. Оскільки, залучення відповідного виду ресурсу з окремих джерел може характеризуватися різними ознаками, які для певних бізнес-процесів будуть по-різному вигідними залежно від умов реалізації цих бізнес-процесів та особливостей розвитку підприємства загалом.

Таблиця 2.2

Залежність результативності кожного виду бізнес-процесу за ключовими параметрами відповідно їх ресурсної взаємозабезпеченості через певну сприйнятливість бізнес-процесів

Ключові параметри Види бізнес процесів	Витрати (y_1)	Вигоди (y_2)	Рентабельність (y_3)	Ринкова привабливість (y_4)
Основні (X_o)	$y_{1xo}(y_{1xd}; y_{1xob}; y_{3xo}; y_{3xob}; y_{3xd})$	$y_{2xo}(y_{4xo}; y_{2xd}; y_{2xob}; y_{4xd}; y_{4xob})$	$y_{3xo}(y_{3xd}; y_{3xob}; y_{1xd}; y_{1xo}; y_{1xob})$	$y_{4xo}(y_{4xd}; y_{4xob}; y_{2xd}; y_{2xob})$
Допоміжні (X_d)	$y_{1xd}(y_{1xob}; y_{1xo}; y_{3xo})$	$y_{2xd}(y_{1xo}; y_{4xo}; y_{1xd}; y_{4xd}; y_{2xo}; y_{2xob})$	$y_{3xd}(y_{1xd}; y_{2xd}; y_{3xob}; y_{1xo}; y_{2xd})$	$y_{4xd}(y_{4xob}; y_{2xob}; y_{2xo}; y_{2xd})$
Обслуговуючі (X_{ob})	$y_{1xob}(y_{4xob}; y_{1xo}; y_{1xd}; y_{3xo}; y_{3xd})$	$y_{2xob}(y_{2xo}; y_{2xd}; y_{1xob}; y_{4xob}; y_{4xd}; y_{4xo})$	$y_{3xob}(y_{1xob}; y_{1xo}; y_{1xd}; y_{2xob})$	$y_{4xob}(y_{2xo}; y_{2xd}; y_{1xob})$

Примітка: сформовано автором

Тому, для забезпечення максимальної результативності бізнес-процесів важливим є раціональне ресурсне заповнення реалізації кожного бізнес-процесу в межах їх сприятливості з джерел (результати реалізації інших видів бізнес-процесів власного підприємства або привабливих стейкхолдерів) ефективних в певний період часу.

Таблиця 2.3

Результати реалізації бізнес-процесів підприємства-репрезентанта до і після проведених заходів (перегляд ресурсного взаємозабезпечення бізнес-процесів), враховуючи їх взаємосприйнятливість

Вид бізнес-процесів	Результати реалізації бізнес процесів			
	до впровадження пропонованих заходів		після впровадження пропонованих заходів	
	Обсяг виробництва, тис. грн.	Виконання	Обсяг виробництва, тис.	Виконання плану, %

	план.	факт.	плану, %	грн.	
Основний	1850	1470,00	79,46	1690,5	91,38
Допоміжний	2916,3	1050	36,00	1493,14	51,2
Обслуговуючий	1450,5	1680,00	115,82	1248,96	86,10
Всього:	6216,80	4200,00	-	4432,6	-

*відсоток виконання плану розраховано відповідно до значення наявного планового показника, хоча проведені заходи спричиняють коригування планових величин відповідно можливого задоволення потреб споживачів продукцією більшої ринкової перспективності (в даному випадку % виконання плану буде вищим).

Примітка: сформовано автором

3 метою визначення найефективнішого варіанту ресурсної взаємозабезпеченості бізнес-процесів між собою відповідно їх сприйнятливості для отримання максимальної результативності бізнес-процесів необхідно синхронізувати забезпечення кожного бізнес-процесу за виділеними ключовими параметрами. Для цього, розраховуємо коефіцієнт синхронізації:

$$K_c = \frac{B \times R_p}{B_t \times P}, \quad (2.1)$$

де В – вигоди; Рп – ринкова привабливість; Вт – витрати; Р – рентабельність

Якщо $K_c=1$, то бізнес процеси ресурсно-збалансовані; $K_c<1$, необхідно шукати інші джерела ресурсного забезпечення; $K_c>1$, необхідно розглянути можливість забезпечення додатковими результатами реалізації розглянутого бізнес-процесу виконання інших бізнес-процесів.

Визначення рівня забезпеченості бізнес-процесів між собою через їх активну ресурсну сприйнятливість за виділеними ключовими параметрами дозволило раціоналізувати послідовність ресурсного забезпечення відповідних бізнес-процесів, ефективно синхронізувавши їх виконання, що підвищило результативність здійснення окремих бізнес-процесів. Синхронізація бізнес-процесів забезпечила оптимізацію їх структури та підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

2.3. Диверсифікаційна конвергентність результативності бізнес-процесів машинобудівних підприємств як базис формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку

Ретельне концентрування уваги на всіх аспектах діяльності підприємства, специфіці окремих бізнес-процесів та результативності взаємозв'язків між конкретними бізнес-процесами, унеможливорюється широтою і багатогранністю діапазону диверсифікованих підприємств. Вагомим заходом в таких випадках, який дозволяє сконцентруватися на певному напрямку, виді діяльності, типі споживачів, продукті чи бізнес-процесах, тобто, забезпечує можливість використання переваг спеціалізації диверсифікованого підприємства, є виділення бізнес одиниць.

Зазвичай основними причинами поділу підприємства на бізнес одиниці є: значні витрати, які не можливо контролювати; різноманітний асортимент продукції, який складно взаємоузгодити; зведення до нуля споживачами ефекту диверсифікації через неможливість контролю доцільності його формування; складність управління диверсифікованим підприємством тощо. При чому, виділення бізнес одиниць здійснюються за наступними критеріями, враховуючи загальноприйняті вимоги до бізнес одиниць: тип продукту; пункт продажу продуктів; вид споживачів і постачальників; засоби фінансування; рівень інноваційності тощо.

Однак, найефективніше виділити бізнес-процеси у бізнес одиниці враховуючи можливість їх взаємного забезпечення, що дозволить максимально раціонально сформуванати виробничий процес та результативно оптимізувати витрати усіх необхідних та можливих видів ресурсів при цьому в межах бізнес одиниць на довгострокову перспективу. Отже, виділені бізнес одиниці повинні створити умови ефективного функціонування підприємства, ніж було до такого поділу, забезпечивши: більше коло споживачів; вищу величину прибутку; довгострокову конкурентну перевагу; можливість ефективного надання нових видів послуг чи виготовлення унікального продукту; вихід на нові ринки збуту; ефективність всього підприємства через формування синергійного ефекту взаємодії відповідних бізнес одиниць тощо.

Виділені вище умови задовольнятимуться у тому випадку, коли бізнес-процеси будуть максимально злагоджені (синхронізовані) в межах певних бізнес одиниць. Тому, враховуючи умови функціонування підприємств, необхідно, перш за все синхронізувати його бізнес-процеси. При чому, синхронізація бізнес-процесів повинна виконуватися за критерієм максимальної результативності їх певної взаємодії. Ефективною взаємодія бізнес-процесів відбувається у випадку максимально повної забезпеченості бізнес-процесів одне одним. Така забезпеченість стосується ресурсних можливостей одних бізнес-процесів отриманих в результаті ефективної реалізації інших інтеграційно-адаптивних із ними за певними видами ресурсів бізнес-процесів.

Послідовність визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення подано на рис. 2.3.

При чому, чим більше видів ресурсів забезпечує реалізація одного бізнес-процесу життєдіяльність іншого, тим вищою є їх інтеграційна адаптивність, результативність та синхронізованішим здійснення пов'язаних бізнес-процесів, що виступає основними умовами об'єднання їх у бізнес одиниці. Ключовою умовою можливості об'єднання інтеграційно-адаптивних бізнес процесів, враховуючи максимальну результативність такого об'єднання у бізнес одиниці, є рівень відповідності утворених бізнес одиниць загальним критеріям та вимогам їх формування і функціонування.



Рис. 2.3. Методичний підхід щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів машинобудівних підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення [розроблено автором]

В деяких випадках об'єднані відповідно певного коефіцієнта синхронізації бізнес-процеси можуть формувати бізнес одиниці підприємства за декількома критеріями, а можуть лише за одним. Звичайно, коли вони відповідають одному критерію, тоді краще і простіше приймати рішення, ніж коли існує декілька варіантів можливого розвитку подій. Однак, наявність декількох варіантів формує можливість вибору кращого із них у певний момент часу. Вибір кращого варіанту у таких випадках доцільно здійснювати за допомогою отриманої результативності бізнес-процесів від їх певної взаємодії враховуючи відповідну їх активну ресурсну сприйнятливість, рівень інтеграційної адаптивності та коефіцієнт синхронізації.

Відповідність зазначеним вимогам забезпечує довгостроковість ефекту сформованого взаємодією відповідних бізнес-процесів виділених у певні бізнес одиниці, що є основою успішного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Отже, диверсифіковане підприємство доцільно розділити на бізнес одиниці, коли існує можливість результативного функціонування хоча б двох наборів синхронізованих інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів підприємства, які відповідають загальноприйнятим вимогам виділення бізнес одиниць.

Тобто, диверсифікаційне підприємство можна розділити на бізнес одиниці якщо коефіцієнт його диверсифікаційної конвергентності більше 2.

Визначається цей показник наступним чином, коли інтеграційно-адаптивні бізнес-процеси із коефіцієнтом синхронності, який максимально наближається до 1 відповідає класифікаційним диверсифікаційним обмежувачам. Диверсифікаційні обмежувачі – це загальноприйняті обмежувальні значення при яких бізнес-процеси можуть створювати бізнес одиницю в межах певної класифікаційної ознаки. Наприклад, наявний сегмент ринку: кількість споживачів дорівнює або більша за наявний; дохід від реалізації рівний або більший за наявний; обсяг збуту власним бізнес одиницям не перевищує допустиму межу для бізнес одиниць тощо.

Враховуючи подані рекомендації в табл. 2.4 зведено результати оцінки диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств за 2009 – 2018 роки.

Таблиця 2.4

Показники диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів машинобудівних підприємств, 2009 – 2018 рр., коефіцієнтний вимір

№ п/п	Назва підприємства	Значення показника диверсифікаційної конвергентності по роках									
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ПАТ «ХТЗ»	2	2	2,5	2,5	1	1	2,7	1	1,9	3,7
2.	ПАТ «Завод Фрунзе»	3	3,4	3,7	3,7	3,5	3	3,2	3,8	4	4,4
3.	ТОВ «Лозівський - механічний завод»	1	1	1,6	2	2,3	2	2,9	3	2,8	3
4.	ПАТ «Турбоатом»	1	1	1,4	1,9	1,9	1,4	1,9	2	2,1	2,5
5.	ПАТ «Горлівський машинобудівник»	0,9	1	1,2	1,7	2	2	-	-	-	-

6.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	3	3,3	3	3,7	4	-	-	3,9	4,3	4,9
7.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	2	2	2,2	2,4	2,2	2	2	2,2	2,2	2,6
8.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	0,9	1,1	1,5	1,5	1,5	1,3	1	1,2	1,6	1,9
9.	ПАТ «Борекс»	0,9	1	1,2	1,2	1,3	1,3	-	-	-	-
10.	ПАТ «Одеський машинобудівний завод»	1,9	2	2,1	2,4	2,4	2	2	2,1	2,3	2,8
11.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	4,5	1,4	2,3	2,3	2,5	2,5	2,1	2	2,5	2,5
12.	«Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	1,9	2,4	2,5	2,3	2,6	2,5	2,5	2,5	3	3,2
13.	ПрАТ «Конвеєр»	1	1	1,4	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,8
14.	ПАТ «Ельворті»	1,4	1,4	1,8	1,8	2	2,2	2	2,3	2,3	2,8
15.	ТОВ «Дослідно-механічний завод «Карпати»»	1,9	2	2	1,8	1,8	1,8	1,8	2,3	2,3	2,1
16.	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2,2	2,3	2,3	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	3	3,3
17.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	2	2	2	2,1	2,3	2,6	2,6	2,6	2,6	3,9
18.	ТОВ «Сумський механічний завод»	1,3	1,5	1,5	1,8	1,8	1,9	1,9	2	2	2,3
19.	АТ «Білопільський машинобудівний завод»	0,9	1,2	1,2	1,7	1,7	1,7	1,5	1,5	1,9	1,9
20.	ПАТ «Барський машинобудівний завод»	2	2	2,1	2,4	2,4	2,1	2,1	2,6	2,6	3,1
21.	ПАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	1,2	1,2	1,2	1,7	1,7	1,5	1,5	1,5	1,7	1,7

Примітка: розраховано автором за даними підприємств

Розрахунок диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств (табл. 2.4) здійснювався відповідно визначення можливості виділення бізнес одиниць підприємств за критерієм «тип продукту». Отримані значення характеризують оптимально-результативну кількість бізнес одиниць виділених за цим критерієм.

При поділі диверсифікованого підприємства на бізнес одиниці за критерієм «тип продукту» без врахування показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів підприємства, кількість бізнес одиниць була б вищою. Так, наприклад, для ПАТ «Завод Фрунзе» їх кількість становила б не 4, а 7.

Отримані нецілі значення (2.3, 4.4, 2.5, 3.3 тощо) свідчать про наявність на підприємстві бізнес-процесів, яким не вистачає певних можливостей для реалізації чи конкретизації їх призначення. В даному випадку, підприємство може розглядати варіанти певної взаємодії із окремими стейкхолдерами для

пошуку ефективних шляхів пристосування результатів реалізації цих бізнес-процесів чи залучення певних видів ресурсів для максимального отримання можливих, необхідних для ефективного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення, ефектів.

Тобто, нецілі значення показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів підприємства є передумовою застосування ним диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку.

Різка зміна значень показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів, наприклад, для ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» у 2010 році порівняно із 2009 роком пов'язано із виділенням у його структурі у кінці 2009 року двох бізнес одиниць.

Зниження значень показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів практично на всіх машинобудівних підприємствах у період 2014-2016 років зумовлено стагнацією національної економіки.

Отримані результати дозволили визначити доцільність поділу машинобудівних підприємств на бізнес одиниці відповідно обраного критерію поділу «тип продукту» (за умови перевищення показника диверсифікаційної конвергентності значення 2). Отримане значення показує також раціональну кількість бізнес одиниць, функціонування яких характеризується найвищим рівнем результативності реалізації їх інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів. При поділі диверсифікованого підприємства на бізнес одиниці згідно загальних критеріїв поділу їх кількість була б на 2-4 одиниці більше. При чому, більша кількість бізнес одиниць не характеризувала б їх вищу ефективність, а навпаки відбувалося б недоотримання прибутків чи перевитрати певних видів ресурсів через низьку синхронізацію бізнес-процесів в межах конкретних бізнес одиниць.

Отже, використання методичного підходу щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств дозволяє визначити раціональну кількість бізнес одиниць, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства за рахунок результативності синхронізованого здійснення інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів цих бізнес одиниць, а також сприяє ефективному налагодженню взаємозв'язків із найпривабливішими для підприємства чи його бізнес одиниць партнерами у певний момент часу.

Відповідно поданих вище рекомендацій на рис. 2.4 зображено науково-методичний підхід формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства.

Рівень інтеграційної адаптивності бізнес-процесів та значення коефіцієнта їх синхронізації дозволить ще й встановити оптимально-результативні взаємозв'язки між бізнес одиницями виділеними відповідно конкретного критерію поділу, враховуючи певні обмежуючі умови функціонування бізнес одиниць.

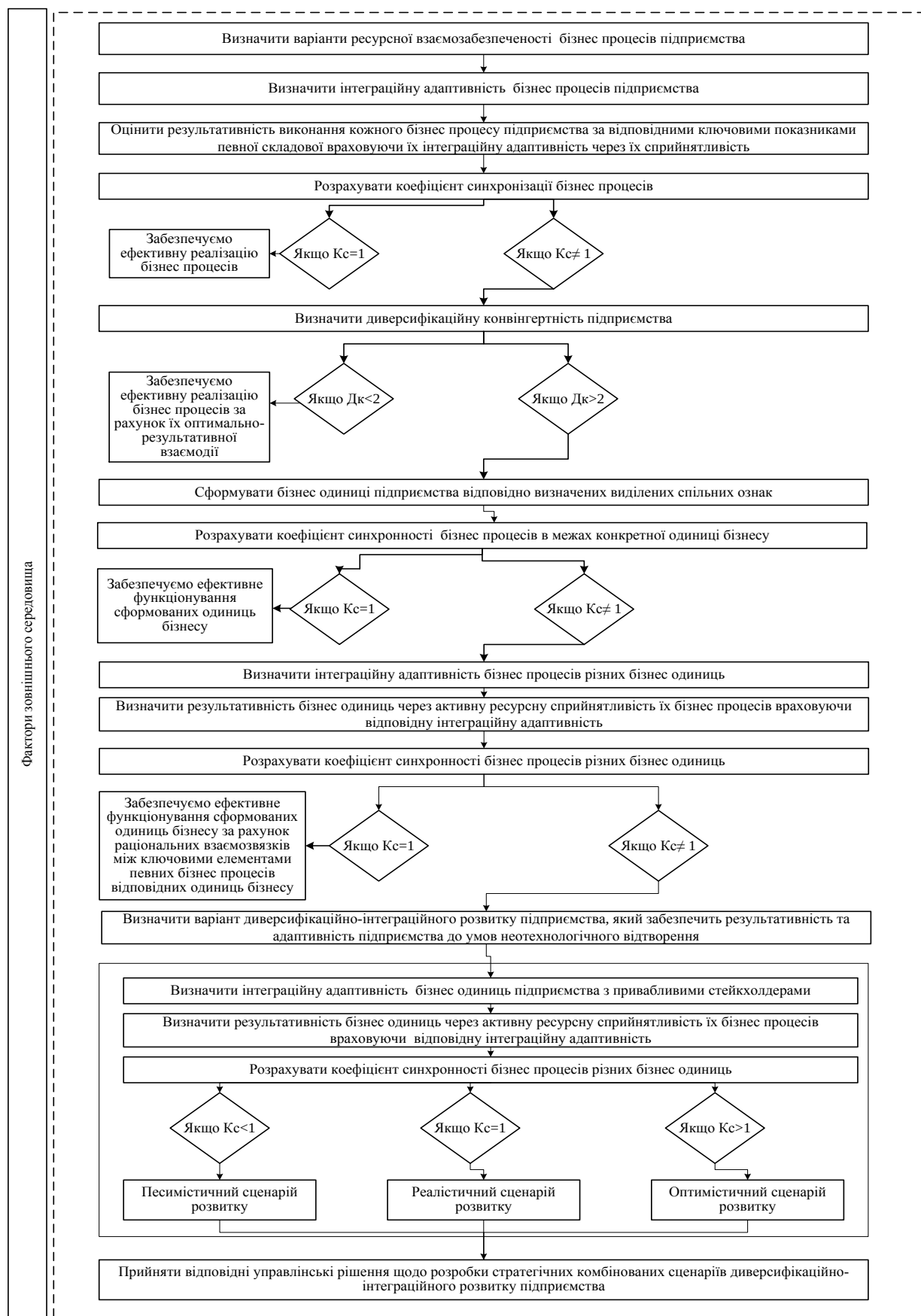


Рис. 2.4. Науково- практичний підхід щодо формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі [розроблено автором]

Оптимально-результативні взаємозв'язки між бізнес одиницями виділені таким чином, сприятимуть ефективному управлінню бізнес одиницями та підприємством загалом за допомогою зв'язків між бізнес одиницями через оптимальні точки дотику, що дозволить оперативно і вчасно реагувати на зміни в середовищах функціонування бізнес одиниць і підприємства за рахунок меншого обсягу інформації необхідної для опрацювання, оскільки, збираємо і опрацьовуємо інформацію лише, яка стосується ключових точок дотику (які забезпечують результативність виконання взаємопов'язаних бізнес процесів) між бізнес-процесами різних бізнес одиниць, а не усіх можливих їх складових елементів.

Синхронізація бізнес-процесів дозволить максимально ефективно їх реалізувати через оптимально – результативне забезпечення їх здійснення власними силами підприємства без додаткових витрат грошей, часу, людей для залучення необхідних ресурсів зі сторони.

Однак, у випадку, коли виділені бізнес одиниці підприємства шляхом раціонального розподілу наявних на підприємстві бізнес-процесів згідно встановлених вимог (сукупність інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів відповідає загальним вимогам функціонування бізнес одиниць) не синхронізовані в повній мірі (коефіцієнт синхронності не дорівнює 1) доцільно розглядати можливість заміни певних бізнес-процесів чи доповнення структури конкретних бізнес одиниць процесами сторонніх підприємств, які забезпечать вищу результативність здійснення взаємопов'язаних бізнес-процесів і сприятимуть підвищенню їх синхронності.

У випадку рівності коефіцієнта синхронності 1 підприємство обирає реалістичний сценарій розвитку, який характеризується стабільним нарощенням певних видів потенціалу підприємства.

Перевищення отриманого значення коефіцієнта синхронності одиниці свідчить про наявність надлишкових у певний момент часу можливостей бізнес одиниць підприємства, які при вживанні відповідних управлінських рішень можуть забезпечити додатковий ефект, правильне використання якого дозволить внести зміни у трансформаційні процеси середовищ функціонування підприємств, підтримавши циклічність неотехнологічного відтворення та підвищивши успіх підприємства в таких умовах функціонування. Відповідно, при розгляді можливості інтеграції підприємство повинно добре подумати, перш ніж, прийняти рішення щодо вибору партнера, яке стосуватиметься доцільності залучення тих бізнес-процесів, використання, яких забезпечить недостатній чи вищий рівень синхронності наявних бізнес-процесів відповідної одиниці бізнесу.

Отже, навіть оптимістичний сценарій розвитку вимагає від підприємства вживання певних заходів щодо скорочення або певного нарощення конкретних бізнес-процесів підприємства необхідних в відповідний момент часу (через певну короткострокову співпрацю із певними стейкхолдерами). Отже, кожен із можливих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку для забезпечення ефективного функціонування підприємства і його складових в

умовах неотехнологічного відтворення вимагає застосування відповідної системи управління побудованої на реінжинірингу бізнес процесів, управлінських інноваціях та комплексному мотиваційному механізмові.

В таблиці 2.5, враховуючи подані на рис. 2.4 науково-практичні рекомендації, визначено можливі стратегічні комбіновані сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств на альтернативній основі.

Дані таблиці 2.5 дозволяють зробити висновки, що для деяких підприємств бізнес-процеси в межах певних бізнес одиниць синхронізовані (коефіцієнт синхронності = 1), а в деяких несинхронізовані. Однак, і для одних, і для других необхідно приймати відповідні управлінські рішення щодо зменшення і/або нарощення цього показника шляхом інтеграції із привабливими стейкхолдерами для можливості максимального створення ефекту, який забезпечить ефективний розвиток підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Оскільки, за отриманими значеннями, в результаті можливої інтеграції деяких бізнес одиниць із привабливими стейкхолдерами, спостерігаємо підвищення синхронності їх бізнес-процесів (коефіцієнт синхронності більше 1), що відповідно забезпечить вищу результативність їх реалізації і можливість створення додаткового ефекту необхідного для ефективного функціонування бізнес одиниць та підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Отже, виділення сукупності інтеграційно-адаптивних синхронізованих бізнес-процесів дозволило, врахувавши певні обмежуючі умови, сформулювати оптимальну кількість бізнес одиниць виражену через показник диверсифікаційної конвергентності, що відповідно сприяло раціоналізації структури цих бізнес одиниць.

Подальше визначення синхронності бізнес-процесів виділених бізнес одиниць дозволило окреслити можливі сценарії їх диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, що, відповідно, для ефективного здійснення цих сценаріїв, вимагає в кожному окремому випадку застосування відповідних управлінських інновацій.

Тобто, диверсифікаційна конвергентність дозволила окреслити максимально можливу кількість бізнес одиниць із синхронізованими бізнес-процесами. В свою чергу, рівень синхронності відповідних бізнес-процесів в межах конкретної бізнес одиниці дозволив обрати стратегічний комбінований сценарій розвитку для певного підприємства.

При песимістичному сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємствам для успішного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення основний акцент необхідно робити на технологічну складову виробництва, тобто, максимально намагатися налагодити синхронність бізнес-процесів за рахунок їх раціоналізації шляхом інтеграції із бізнес-процесами інших бізнес одиниць чи інших підприємств (привабливих стейкхолдерів).

Таблиця 2.5

Стратегічні комбіновані сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств на
альтернативній основі

№ п/ п	Назва підприємства	Значення коефіцієнта синхронності власних бізнес процесів відповідних бізнес одиниць певного машинобудівного підприємства					Значення показника диверсифіка- ційної конвергентності (2018 р.)	Значення коефіцієнта синхронності бізнес процесів відповідних бізнес одиниць після використання можливості інтеграції із привабливими стейкхолдерами					Можливі комбіновані сценарії розвитку підприємства
		Бізнес одиниці підприємства						1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1.	ПАТ «ХТЗ»	1,2	1,04	1,32	0,6		3,7				1,25		Оптимістичний
2.	ПАТ «Завод Фрунзе»	1,3	0,88	0,7	1,28	0,53	4,4	-	1,24	1,1	-	1	Оптимістично- реалістичний
3.	ТОВ «Лозівський -механічний завод»	1,4	1,34	0,67	-	-	3	-	-	1,11	-	-	Оптимістичний
4.	ПАТ «Турбоатом»	0,9	1,5	0,61	-	-	2,5	1,22	-	1,03	-	-	Оптимістичний
5.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	1,5	1,32	1,19	0,86	1,03	4,9	-	-	-	1,25	-	Оптимістичний
6.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	1,6	1,48	0,7	-	-	2,6	-	-	1,35	-	-	Реалістичний
7.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	1	0,89	-	-	-	1,9	-	1,3	-	-	-	Оптимістичний
8.	ПАТ «Одеський машинобудівний завод»	1,13	1	0,8	-	-	2,8	-	-	1,32	-	-	Оптимістичний
9.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	1	1,01	0,57	-	-	2,5	-	-	0,92	-	-	Песимістичний
10.	«Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	1	1,07	1,18	0,67	-	3,2	-	-	-	1,05		Реалістичний
11.	ПрАТ «Конвеєр»	1,43	0,64	-	-	-	1,8	-	1	-	-	-	Реалістичний
12.	ПАТ «Ельворті»	1,14	1,02	0,78	-	-	2,8	-	-	1	-	-	Реалістичний
13.	ТОВ «Дослідно-механічний завод «Карпати»»	1,04	1,2	0,4	-	-	2,1	-	-	0,9	-	-	Песимістичний
14.	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1,09	1	1,02	0,54	-	3,3	-	-	-	1	-	Реалістичний
15.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	1,04	1,23	1,15	0,92	-	3,9	-	-	-	1,2	-	Оптимістичний
16.	ТОВ «Сумський механічний завод»	1,05	0,94	0,7	-	-	2,3	-	1,01	1	-	-	Реалістичний
17.	АТ «Білопільський машинобудівний завод»	1	0,69	-	-	-	1,9	-	0,9	-	-	-	Песимістичний
18.	ПАТ «Барський машинобудівний завод»	1,05	1,1	1	0,82	-	3,1	-	-	-	1,3	-	Оптимістичний
19.	ПАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	1,3	0,8	-	-	-	1,7	-	1,04	-	-	-	Оптимістичний

Примітка: розраховано автором

Оскільки, за отриманими значеннями, в результаті можливої інтеграції деяких бізнес одиниць із привабливими стейкхолдерами, спостерігаємо підвищення синхронності їх бізнес-процесів (коефіцієнт синхронності більше 1), що відповідно забезпечить вищу результативність їх реалізації і можливість створення додаткового ефекту необхідного для ефективного функціонування бізнес одиниць та підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Отже, виділення сукупності інтеграційно-адаптивних синхронізованих бізнес-процесів дозволило, врахувавши певні обмежуючі умови, сформувати оптимальну кількість бізнес одиниць виражену через показник диверсифікаційної конвергентності, що відповідно сприяло раціоналізації структури цих бізнес одиниць.

Подальше визначення синхронності бізнес-процесів виділених бізнес одиниць дозволило окреслити можливі сценарії їх диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, що, відповідно, для ефективного здійснення цих сценаріїв, вимагає в кожному окремому випадку застосування відповідних управлінських інновацій.

Тобто, диверсифікаційна конвергентність дозволила окреслити максимально можливу кількість бізнес одиниць із синхронізованими бізнес-процесами. В свою чергу, рівень синхронності відповідних бізнес-процесів в межах конкретної бізнес одиниці дозволив обрати стратегічний комбінований сценарій розвитку для певного підприємства.

При песимістичному сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємствам для успішного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення основний акцент необхідно робити на технологічну складову виробництва, тобто, максимально намагатися налагодити синхронність бізнес-процесів за рахунок їх раціоналізації шляхом інтеграції із бізнес-процесами інших бізнес одиниць чи інших підприємств (привабливих стейкхолдерів).

У випадку реалістичного і оптимістичного сценарію диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, слід опиратися на певну інноваційну складову виробництва (при чому, у випадку використання оптимістичного сценарію диверсифікаційно-інтеграційного розвитку максимально важливою буде саме креативний (інтелектуальний) аспект інноваційної складової), яка забезпечить формування додаткового ефекту необхідного для циклічності трансформаційних процесів середовищ функціонування сучасних підприємств і стійкого стратегічного розвитку підприємства в такому середовищі.

РОЗДІЛ 3

БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

3.1. Бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств на основі стратегічної піраміди

Діяльність сучасного машинобудівного підприємства, яке використовує диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку згідно певного сценарію, спрямована на ефективну взаємодію необхідних бізнес одиниць між собою з метою максимального досягнення поставлених цілей конкретно певної бізнес одиниці (в основному стратегічної одиниці бізнесу) та підприємства загалом за допомогою створення синергійного ефекту від цієї взаємодії. Ефективне досягнення поставлених цілей можливе за рахунок вірно обраних і раціонально реалізованих, результативно пов'язаних стратегій (шляхів досягнення поставлених цілей) на всіх рівнях управління машинобудівним підприємством. Однак, встановлення взаємозв'язків між стратегіями підприємства, яке використовує диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку, є ускладненим значною кількістю стратегічних альтернатив на кожному рівні для певної бізнес одиниці, її напрямків діяльності та функціональних служб, взаємозв'язки між якими необхідно оптимально-результативно об'єднавши спрямувати на максимальне отримання синергійного ефекту. Це вимагає побудови стратегічної піраміди, яка дозволить шляхом ранжування і підпорядкованості взаємопов'язаних стратегій, необхідних для досягнення цілей на всіх рівнях управління машинобудівного підприємства, сформувати альтернативні комбіновані сценарії розвитку його бізнес одиниць та обрати оптимально-результативний синергійний стратегічний набір, реалізація якого забезпечить максимальне досягнення синергійного ефекту.

Стратегічна піраміда відображає ранжування і підпорядкованість взаємопов'язаних стратегій різних рівнів управління підприємства, що разом становлять загальну стратегію його поведінки. Тобто, стратегічна піраміда відображає можливі шляхи досягнення певних цілей різних структурних одиниць підприємства враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ. Відповідно, передумовою формування стратегічної піраміди є побудова піраміди (дерева) цілей конкретних бізнес одиниць для досягнення яких і розробляються певні стратегії. При чому, побудова піраміди (дерева) цілей являє собою декомпозицію основної мети (генеральної цілі) підприємства, визначеної на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, на підцілі відповідних рівнів, досягнення яких, забезпечить

бажаний рівень та напрямок розвитку підприємства - формування цілей відбувається згори до низу. Отже, склад стратегій стратегічної піраміди визначає комплекс взаємопов'язаних стратегічних цілей, які в певний момент часу необхідно досягнути.

Формування стратегії для ефективнішого досягнення поставлених цілей доцільно здійснювати «знизу до гори», формуючи, тим самим, стійку основу і підтримку оптимальної реалізації стратегій вищих рівнів шляхом раціонального розподілу наявного ресурсного забезпечення (матеріального, фінансового, людського тощо) та, при необхідності, результативного його залучення.

Крім цього, формування основи стратегічної піраміди згідно підходу «знизу до гори» відбуватиметься із залученням працівників, які потім безпосередньо і реалізовуватимуть обрані стратегії, що сприятиме оперативнішому прийняттю відповідних рішень.

Процес формування цілей і шляхів їх досягнення на кожному рівні управління повинен відбуватися та контролюватися певною відповідальною особою, що забезпечить ефективне його здійснення.

Більшого успіху досягнуть ті підприємства, які розроблятимуть і реалізовуватимуть не одну, а комплекс стратегій – так званий стратегічний набір. Під стратегічним набором підприємства слід розуміти сукупність стратегій корпоративного, бізнес і функціонального рівнів управління, що сукупно утворюють піраміду стратегій.

Необхідність формування оптимально обґрунтованого стратегічного набору підприємства пов'язана із значною кількістю стратегічних альтернатив на кожному рівні стратегічної піраміди. Так, наприклад, стратегія зростання може відбуватися за рахунок інтеграції, диверсифікації та концентрації діяльності підприємства, які в свою чергу передбачають комплекс стратегічних дій на бізнес рівні (фокусування, диференціації тощо своїх зусиль), а ті своєю чергою вимагають конкретного інвестиційного, інноваційного, трудового тощо забезпечення. І чим оптимальніше і ґрунтовніше будуть підібрані стратегії кожного із рівнів, тим легшою і результативнішою буде їх реалізація як на кожному рівні управління окремо, так і для усього підприємства загалом. Формування стратегічного набору підприємства за рахунок декомпозиції (роздрібнення стратегії корпоративного рівня), дозволить донести (зробити зрозумілим) до безпосередніх виконавців стратегічні рішення і необхідні дії для реалізації бізнес, функціональних і операційних стратегій.

Оскільки стратегічний набір підприємства – це сукупність стратегій усіх рівнів управління, то його формування може бути ефективним інструментом розвитку лише однобізнесових підприємств. Диверсифіковані підприємства, які складаються із певної кількості самостійних бізнес – одиниць, для забезпечення собі стійких позицій на ринку, повинні, окрім формування стратегій різних рівнів ще й встановити відповідні взаємозв'язки як між стратегіями цих рівнів, так і між стратегіями конкретних бізнес одиниць. Наявність взаємозв'язків між стратегіями одиниць бізнесу диверсифікованого підприємства (стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), бізнес одиниця (БО))

сприятиме утворенню синергійного ефекту, а взаємозв'язок між стратегіями різних рівнів стратегічної піраміди – перенесенню синергійного ефекту на кожен із цих рівнів, що в результаті призведе до формування синергійного стратегічного набору.

Для диверсифікованого підприємства складовими як стратегічного набору, так і синергійного стратегічного набору є стратегії корпоративного, бізнес, функціонального і оперативного рівнів. Відмінними є взаємозв'язки між стратегіями цих рівнів і результати, отримані від їх реалізації.

Формування стратегічного набору здійснюється шляхом вибору стратегій різних рівнів і встановлення між ними відповідних взаємозв'язків. При цьому, бізнес одиниці (БО) працюють самостійно для досягнення відповідного результату, а взаємозв'язок між стратегіями бізнес одиниць можливий лише на бізнес рівні, у випадку, застосування стратегії синергії на корпоративному рівні. В даному випадку, синергійний ефект утворюється, в результаті, підсилення діяльності одних бізнес одиниць іншими в межах сформованої корпоративної стратегії.

При синергійному стратегічному наборі, взаємозв'язок існує як між стратегіями різних рівнів ієрархії, так і між стратегіями (бізнес, функціональними і операційними стратегіями) різних БО, що дозволяє визначити, на зміну яких характеристик і саме, яких бізнес одиниць, найбільше реагують споживачі у різних ситуаціях та прийняти вчасно вірні стратегічні рішення, які забезпечать підприємству прибутки у наступні роки без збільшення при цьому витрат. В даному випадку, синергійний ефект на: функціональному рівні проявляється у взаємозв'язку між окремими функціональними стратегіями в межах конкретного напрямку діяльності певної бізнес одиниці; бізнес-рівні - у взаємозв'язку між функціональними стратегіями різних напрямків в межах однієї бізнес одиниці; корпоративному рівні - у взаємозв'язку між конкурентними (бізнес) стратегіями бізнес одиниць.

Тобто, при формуванні:

- стратегічного набору до уваги береться те, що для рівня, який знаходиться нижче в організаційній ієрархії, стратегія верхнього рівня перетворюється в мету, хоча для більш високого рівня вона була засобом;
- синергійного стратегічного набору – в мету можуть перетворюватися не лише стратегія верхнього рівня, а й бізнес і функціональні стратегії інших одиниць бізнесу, в основному СОБ.

Враховуючи особливості функціонування диверсифікованих підприємств і формування синергійного стратегічного набору, для диверсифікованих підприємств із стратегічною структурою, коли усі БО є стратегічними, доцільно розробляти класичну стратегічну піраміду.

Для диверсифікованих підприємств із простою, комбінованою і стратегічно орієнтованою структурою, доцільно сформувати складнішу стратегічну піраміду, що пов'язано із наявністю на корпоративному рівні піраміди у піраміді. Це зумовлено тим, що діяльність бізнес-одиниць, які мають сформовану стратегічну піраміду, призначена для підтримання і забезпечення

діяльності стратегічних одиниць бізнесу, спрямованої на досягнення загальної мети існування підприємства, що формує свою піраміду стратегій.

Оскільки, диверсифіковане підприємство із стратегічною структурою складається лише із стратегічних одиниць бізнесу, діяльність яких спрямована на досягнення єдиного стратегічного напрямку або зростання, або стабільності, або скорочення, але різними способами: диференціацією товарів, зниженням витрат на виробництво продукції, фокусуванню уваги на певному сегменті ринку тощо, то для нього потрібно на корпоративному рівні формувати портфельну стратегію зростання, стабільності чи скорочення, а на бізнес-рівні для кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) – стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування тощо (рис. 3.1). Кожна із обраних бізнес-стратегій підкріплюється комплексом відповідних функціональних стратегій. У межах функціональних стратегій формуються стратегії операційного рівня, необхідність яких зумовлена потребою донесення відповідних завдань і можливих вигод від їх виконання до безпосередніх виконавців. Це проста або класична стратегічна піраміда.

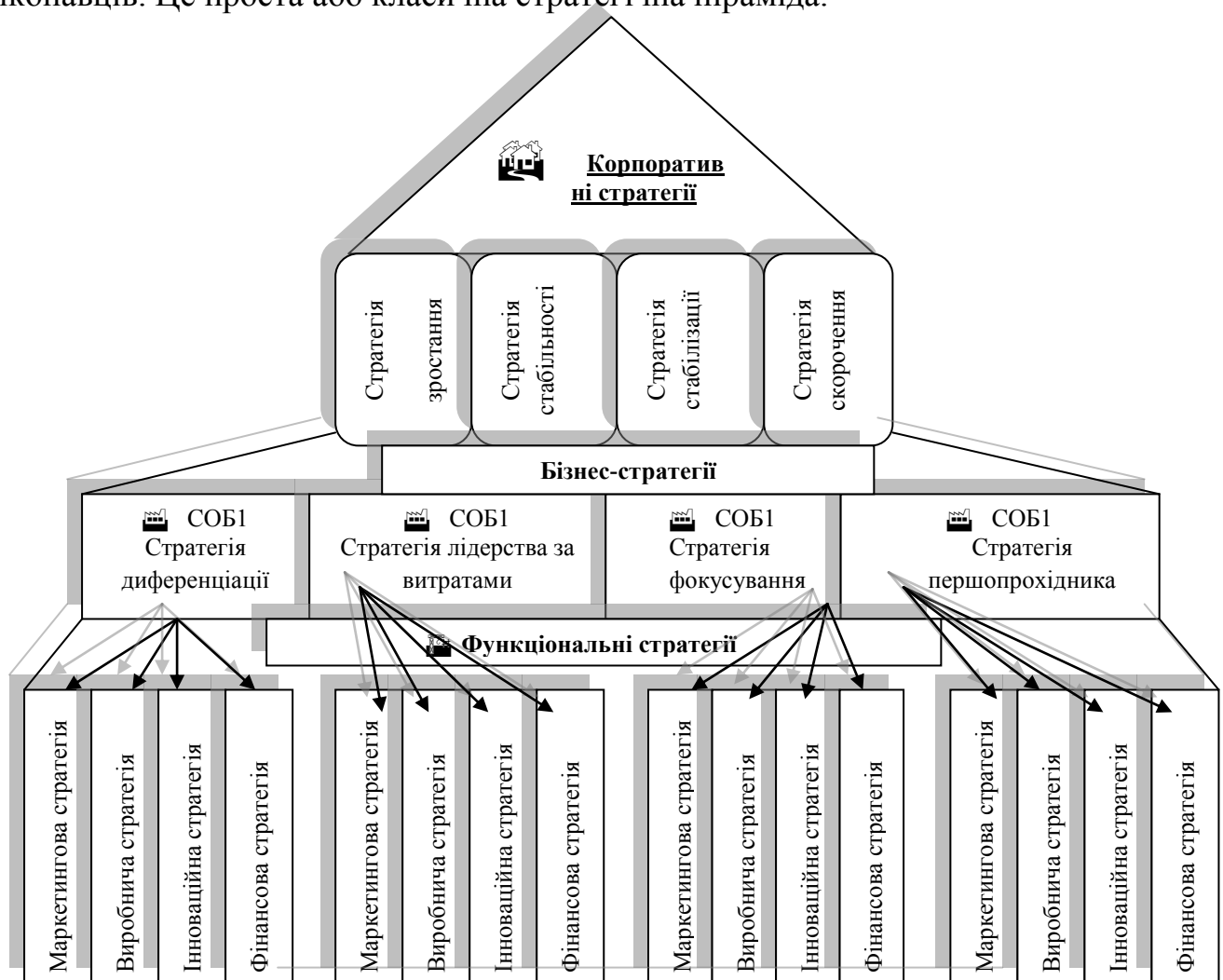
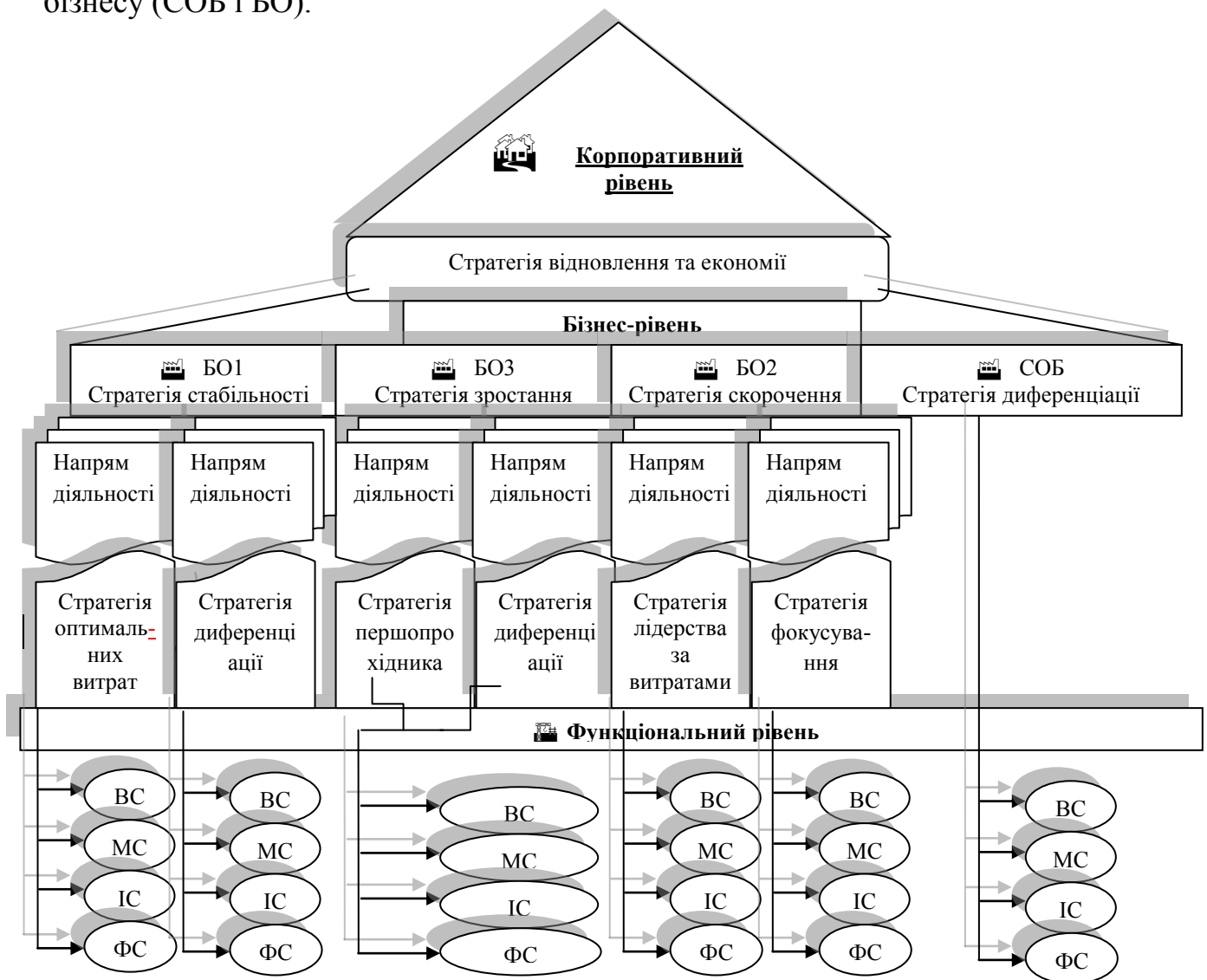


Рис. 3.1. Проста стратегічна піраміда [розроблено автором]

Для решти диверсифікованих підприємств (із простою, комбінованою і

стратегічно орієнтованою структурою) формуємо складну стратегічну піраміду (рис. 3.2). Особливістю якої є те, що на корпоративному рівні формується стратегія загального напрямку розвитку підприємства, який відображено у стратегії кожної СОБ. Це можуть бути стратегії: згортання та ліквідація; реструктуризація; відновлення та економія; багатонаціональні стратегії диверсифікації тощо. Для бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства під час формування складної стратегічної піраміди на бізнес-рівні розроблено стратегії зростання, стабільності, скорочення, взаємоузгоджені із портфельною стратегією. На цьому рівні складної стратегічної піраміди також формуються конкурентні стратегії для певних напрямів відповідного бізнесу підприємства (БО). Комплекс функціональних стратегій можна розробляти, за необхідності, як окремо до кожного напрямку бізнесу, так і загалом для кожної одиниці бізнесу (СОБ і БО).



BC, MC, IC, FC – відповідно виробнича, маркетингова, інноваційна і фінансова стратегії

Рис. 3.2. Приклад складної стратегічної піраміди [власна розробка]

При цьому, портфельна стратегія для:

- простої стратегічної піраміди – це загальна стратегія диверсифікованого підприємства, яку розробляють на корпоративному рівні управління і, яка, визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), ефективні (синергійні) взаємозв'язки та способи розподілу ресурсів між ними;
- складної стратегічної піраміди – це стратегія диверсифікованого підприємства, яку розробляють на корпоративному рівні управління і, яка, визначає загальний напрям діяльності, відображений у стратегіях його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Бізнес стратегії для:

- простої стратегічної піраміди – це сукупність дій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності в одній конкретній сфері бізнесу;
- складної стратегічної піраміди – це стратегії, які підпорядковуються корпоративній, вказують способи досягнення вибраного нею напрямку в стратегічних одиницях бізнесу (СОБ) та способи (напрями) розвитку, конкретну роль, розміри, способи розподілу ресурсів кожної бізнес-одиниці (БО) для підтримання ефективної реалізації обраного напрямку розвитку підприємства загалом і стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) зокрема.

Функціональна стратегія

- простої стратегічної піраміди – управлінський план дій окремого підрозділу, зайнятого конкретною сферою бізнесу;
- складної стратегічної піраміди – сукупність дій і підходів, необхідних для проведення стратегічних заходів бізнес-стратегії в межах певного підрозділу конкретної сфери бізнесу, або стратегічної одиниці бізнесу і бізнес-одиниці загалом.

Водночас стратегічний набір диверсифікованих підприємств навіть із однаковою структурою СОБ і БО буде різним за рахунок іншого переліку і змісту стратегій кожного рівня, що залежать від стану зовнішнього, внутрішнього середовищ та переконань керівників підприємства.

Просту класичну стратегічну піраміду можна розробляти для підприємств із стратегічною структурою, коли усі бізнес одиниці функціонують на однакових умовах, а рівень забезпечення і впливу бізнес одиниць на загальний розвиток підприємства залежить від конкретного рівня привабливості (вагомості) цієї одиниці бізнесу, визначеної за певними критеріями.

Для підприємств із простою, комбінованою і стратегічно орієнтованою структурою або для підприємств із стратегічною структурою, які прагнуть до її змін об'єднавшись з певними стейкхолдерами (які ввійдуть в стратегічну структуру підприємства в якості підтримуючої або забезпечуючої бізнес одиниці), варто формувати складну стратегічну піраміду.

При використанні диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємствам доцільно формувати складну стратегічну піраміду, оскільки, саме завдяки оптимально-результативніших взаємозв'язків стратегій на бізнес рівні, за рахунок наявності на цьому рівні піраміди у піраміді, між стратегіями підтримуючих, забезпечуючих бізнес одиниць та стратегічних одиниць бізнесу

(загальні стратегії підтримуючих і забезпечуючих бізнес одиниць підтримуються бізнес стратегіями відповідних напрямків діяльності цих бізнес одиниць та спрямовуються на підсилення стратегії стратегічної одиниці бізнесу цього ж рівня) підприємство отримує можливість сформулювати стратегію корпоративного рівня спрямовану на максимальне отримання синергійного ефекту.

Уніфіковану технологію побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства зображено на рис. 3.3.

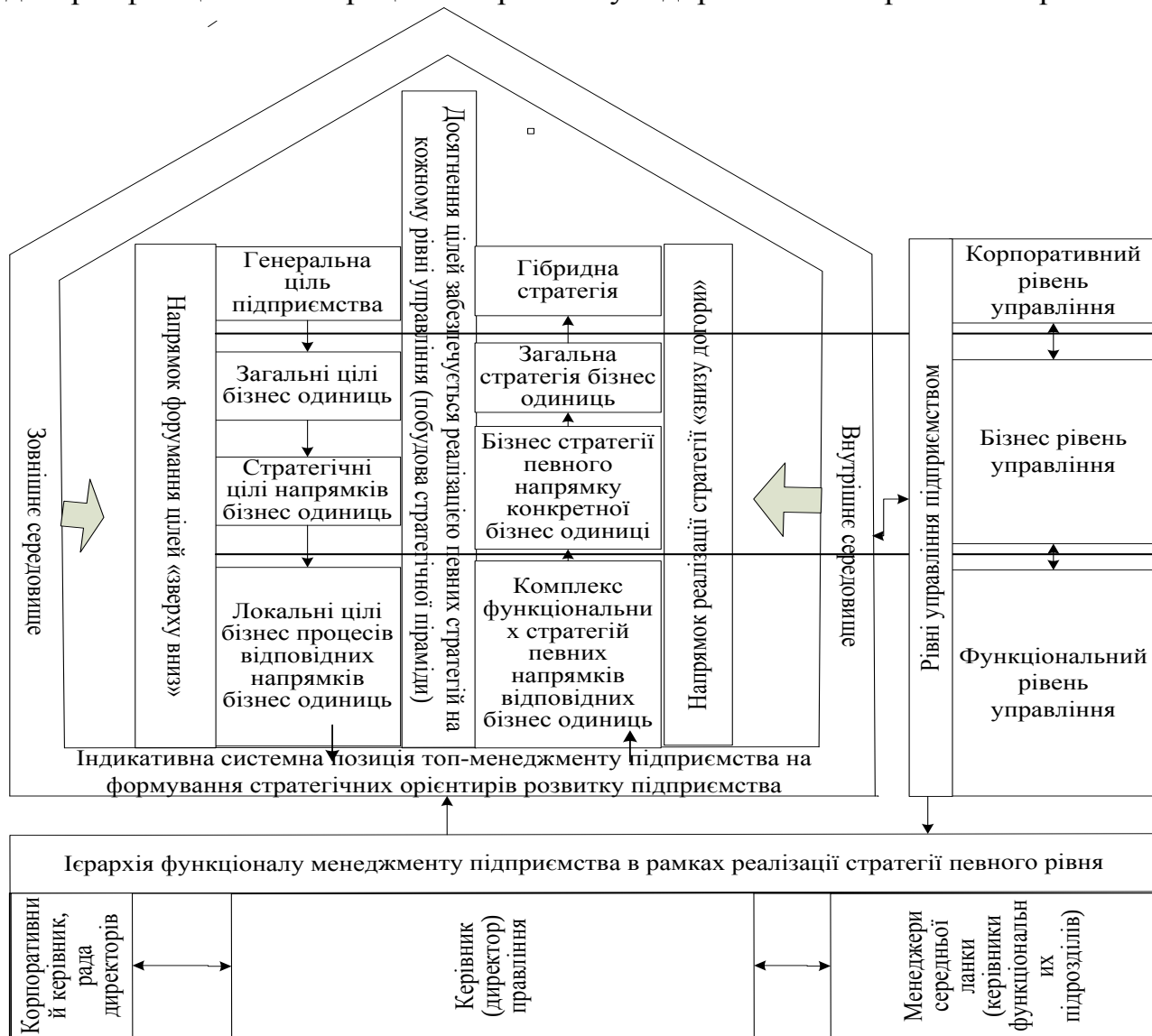


Рис. 3.3. Уніфікована технологія побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства [розроблено автором]

Отже, на корпоративному рівні складної стратегічної піраміди розробляється стратегія, що поєднує особливості стратегій, які для простої стратегічної піраміди формуються і на бізнес, і на корпоративному рівнях, тобто, стратегії різного призначення. Крім цього, стратегія диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинна будуватися шляхом інтеграції особливостей стратегій, які забезпечують диверсифікаційний та інтеграційний розвиток

підприємства, тобто, включає стратегії різної векторності розвитку. Тому, на корпоративному рівні стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідно розробляти гібридну стратегію, яка представляє загальний напрям диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, враховуючи різновекторність і різне призначення стратегій бізнес рівня.

На бізнес рівні формуються загальні стратегії для певних бізнес одиниць, які визначаються та підтримуються результатами реалізації бізнес стратегій конкретних напрямків цих ж бізнес одиниць.

Кількість стратегічних, підтримуючих та забезпечуючих бізнес одиниць підприємства залежить від певної класифікаційної ознаки за якою підприємство розділяють на бізнес одиниці, а кількість напрямків кожної бізнес одиниці (від А до N) – особливостей діяльності цього підприємства, що виділяються в межах певної бізнес одиниці відповідно: спільної категорії споживачів; однакового призначення продукції; однієї технології виготовлення продукції. При чому, при формуванні бізнес одиниць необхідно враховувати загальні вимоги до їх структури і розміру.

Відповідно до поданих рекомендацій формування стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку сучасних підприємств, сутність стратегій кожного із рівнів пропонуємо трактувати наступним чином:

- функціональні стратегії – це комплекс дій в межах певного підрозділу конкретної сфери (напрямку) бізнесу, необхідних для ефективного виконання стратегічних заходів досягнення цілей цього напрямку і визначення вектору руху загальних стратегій відповідних бізнес одиниць;
- бізнес стратегії певного напрямку - це сукупність стратегічних заходів, спрямованих на оптимально-результативне досягнення цілей в одній конкретній сфері (напрямку) бізнесу відповідно ресурсного забезпечення визначеного ефективною реалізацією функціональних стратегій;
- загальні стратегії бізнес одиниць – це стратегії, які визначають шляхи досягнення загальних цілей бізнес одиниць в межах окреслених результатами реалізації бізнес стратегії напрямків цих бізнес одиниць, вектор руху та способи розвитку стратегічних одиниць бізнесу (конкретну роль, розміри, способи розподілу ресурсів кожної бізнес-одиниці (ПБО і ЗБО) для підтримання ефективної реалізації напрямку розвитку стратегічних одиниць бізнесу);
- гібридна стратегія – це стратегія диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яку розробляють на корпоративному рівні управління і, яка визначає загальний напрям діяльності підприємства, відображений у стратегіях його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток є особливо актуальним для підприємств, які в своїй діяльності виконують роботи повного виробничого циклу (від зародження ідеї до її втілення і реалізації). Це пов'язано із тим, що

можливість самостійного виконання робіт повного виробничого циклу дозволить оптимізувати витрати по ланцюгу формування вартості, покращити якість продукції, результативніше використати інновації. Виділення бізнес одиниць, при цьому, сприятиме кращому зосередженню уваги на певному напрямку діяльності, що сприятиме їх ефективнішому здійсненню. До таких підприємств належать машинобудівні підприємства, ефективність діяльності яких залежить від вірно і вчасно впроваджених інновацій, раціональному покращенні якості продукції, оптимальному процесі її виробництва, результативній реалізації, ефективному після продажному обслуговуванні тощо.

Для машинобудівних підприємств стратегічна піраміда відповідно уніфікованої технології побудови подано на рис. 3.4.

Особливістю даної піраміди є необхідність врахування реінжинірингу бізнес процесів, що є ключовим фактором розвитку машинобудівних підприємств. Тобто, основою ефективної діяльності машинобудівних підприємств є реінжиніринг бізнес процесів, ефективне управління яким дозволить раціонально реалізувати обрані стратегії, забезпечивши, тим самим, оптимальне досягнення поставлених цілей та результативне отримання певного додаткового ефекту, що при вмілому використанні може стати довгостроковою конкурентною перевагою підприємства.

Функціональні стратегії кожного напрямку відповідної бізнес одиниці представлені певним функціональним стратегічним набором, ефективна реалізація яких вимагає їх комплексної взаємодії, оскільки, наприклад, реалізація виробничої стратегії «орієнтація на максимальне задоволення попиту» вимагає реалізації маркетингової стратегії «широкого проникнення», яка полягає у застосуванні активних маркетингових заходів збуту продукції з метою швидшого проникнення на ринок і завоювання його найбільшої частки та захисної інноваційної стратегії, яка дозволить з мінімальним ризиком удосконалити наявну продукцію чи оновити техніку і технологію для її виробництва з метою забезпечення максимального задоволення існуючих потреб споживачів.

На бізнес рівні основної стратегічної піраміди формується ще одна піраміда стратегій, яка складається із бізнес стратегій певних напрямків підтримуючих і забезпечуючих бізнес одиниць направлених на досягнення загальної стратегії цих бізнес одиниць і загальної стратегії стратегічної одиниці бізнесу.

Крім цього, стратегії стратегічної одиниці бізнесу, підкріплені загальними стратегіями підтримуючих та забезпечуючих бізнес одиниць, становлять основу гібридної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, яка являє собою комбінаторну стратегію стратегічної одиниці бізнесу підсилену загальними стратегіями підтримуючих і забезпечуючих бізнес одиниць.

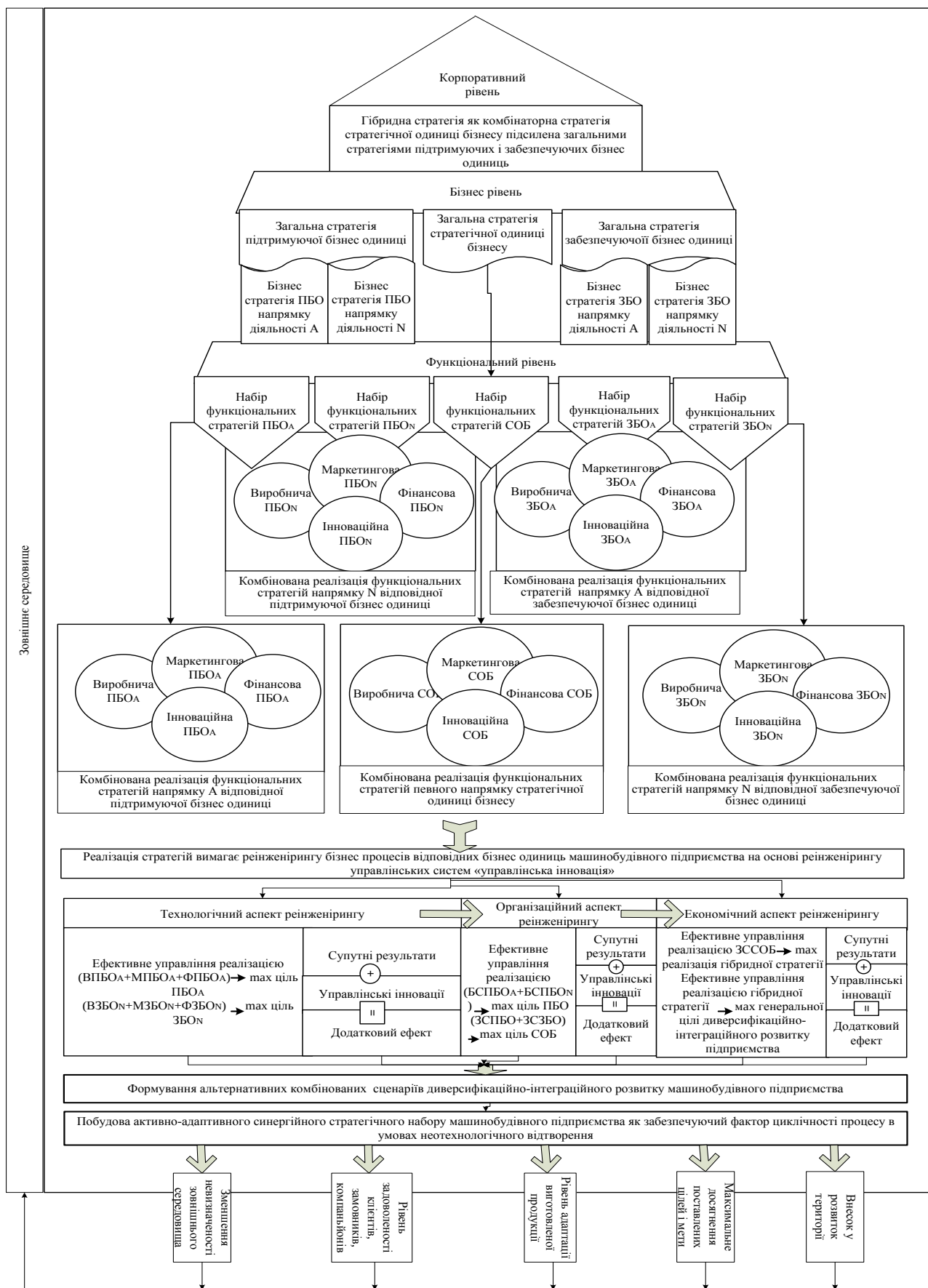


Рис. 3.4. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств [розроблено автором]

Результати отримані машинобудівним підприємством від реалізації обраних стратегій різних рівнів в стратегічній піраміді призведуть до певних змін у потребах та вимогах споживачів до аналогічної продукції конкурентів, що відповідно приведе до виникнення нових способів, методів та технологій досягнення цих потреб і зумовить зміни у виробничих процесах підприємства (їх удосконалення, розширення, оновлення тощо). Це в свою чергу запустить механізм неотехнологічного відтворення.

Розроблення стратегічної піраміди дозволить машинобудівному підприємству сформувавши оптимально-результативні комбіновані сценарії розвитку обрати ефективні шляхи досягнення поставлених цілей, що забезпечить результативність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в стратегічній перспективі.

3.2. Формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору як забезпечуючий управлінський фактор циклічності процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку

Для однобізнесових або диверсифікаційних машинобудівних підприємств з простою структурою, коли усі бізнес одиниці стратегічні, в основному, синергійний ефект формується на корпоративному рівні. Однак, коли машинобудівне підприємство використовує диверсифікаційно - інтеграційний розвиток, то інтеграція із іншими підприємствами необхідна саме для того, щоб на бізнес рівні згідно ієрархії управління, за допомогою раціональних взаємозв'язків між певними аспектами діяльності різних підприємств, підвищити ефективність окремої бізнес одиниці шляхом створення максимального синергійного ефекту від їх оптимальної взаємодії, що забезпечить результативність і самої бізнес одиниці і всього підприємства. Тобто, нарощення синергійного ефекту відбувається також і на бізнес рівні за рахунок взаємного впливу складових різних бізнес одиниць між собою.

Для того, щоб на бізнес рівні був отриманий максимальний синергійний ефект необхідно вжити оптимальних заходів щодо сприяння його раціонального нарощення на функціональному рівні через забезпечення результативної взаємодії функціональних складових різних напрямків конкретних бізнес одиниць між собою.

Процес отримання відповідного синергійного ефекту на певному рівні ієрархії управління забезпечується реалізацією конкретних стратегій цих рівнів (синергійним стратегічним набором). Крім цього, ефективну реалізацію стратегій необхідних для максимального досягнення поставлених цілей забезпечення оптимально-результативного синергійного ефекту на відповідному рівні ієрархії управління доцільно підкріпити комплексом управлінських інновацій, які дозволять, окрім досягнення поставлених цілей,

ще й отримати додатковий ефект, раціональне використання якого сприятиме переходу підприємства на новий рівень розвитку через отриману можливість забезпечення циклічності процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Тобто, ефективний диверсифікаційно-інтеграційний розвиток машинобудівного підприємства можливий за рахунок раціонального стратегічного забезпечення оптимально-результативного нарощення синергійного ефекту від взаємопроникності певних результатів діяльності одних бізнес одиниць в діяльність інших на всіх рівнях ієрархії управління, що вимагає формування синергійного стратегічного набору.

Поняття синергії в стратегічному наборі використовується, в основному, при виборі стратегії синергії на бізнес рівні, зміст якої зводиться до формування конкурентних переваг за рахунок об'єднання зусиль двох або більшої кількості одиниць бізнесу підприємства, унаслідок чого підвищується його ефективність, що виявляється у зростанні продуктивності та/чи зниженні витрат виробництва, оскільки, ефект спільних дій бізнес одиниць підприємства вище простої суми їх індивідуальних зусиль.

Машинобудівні підприємства використовують диверсифікаційно-інтеграційний розвиток з метою максимального нарощення його бізнес одиницями спільного ефекту від використання потенціалу одне одного, сформувавши який функціонуючи окремо неможливо. Цей ефект, який формується за рахунок підсилення діяльності одних бізнес одиниць іншими є ефектом синергії.

Для досягнення максимального синергійного ефекту необхідно, щоб бізнес одиниці взаємопов'язано спрямовували свої зусилля на досягнення генеральної цілі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку. Поділ підприємства на стратегічні одиниці бізнесу, підтримуючі і забезпечуючі бізнес одиниці сприяє кращому встановленню взаємозв'язків між ними і їхніми складовими, що дозволяє сформувавши ефективний синергійний ефект.

Тобто, ефективний розвиток машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення базується на комплексному синергійному ефекті створеного шляхом оптимально-результативного взаємопроникнення результатів діяльності одних бізнес одиниць в діяльність інших. Величина отриманого синергійного ефекту дозволяє конкретизувати цілі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Ефективне досягнення поставлених цілей можливе шляхом розроблення результативних стратегій розвитку відповідного рівня ієрархії управління (стратегічного набору).

Для відображення відповідності та взаємоузгодженості ефекту синергії стратегіям розвитку згідно до ієрархії управління побудовано технологічну карту зображену на рис. 3.5.

Отже, стратегія певного рівня ієрархії управління зумовлюється і водночас визначає відповідний ефект взаємодії структурних елементів певних бізнес одиниць підприємства.

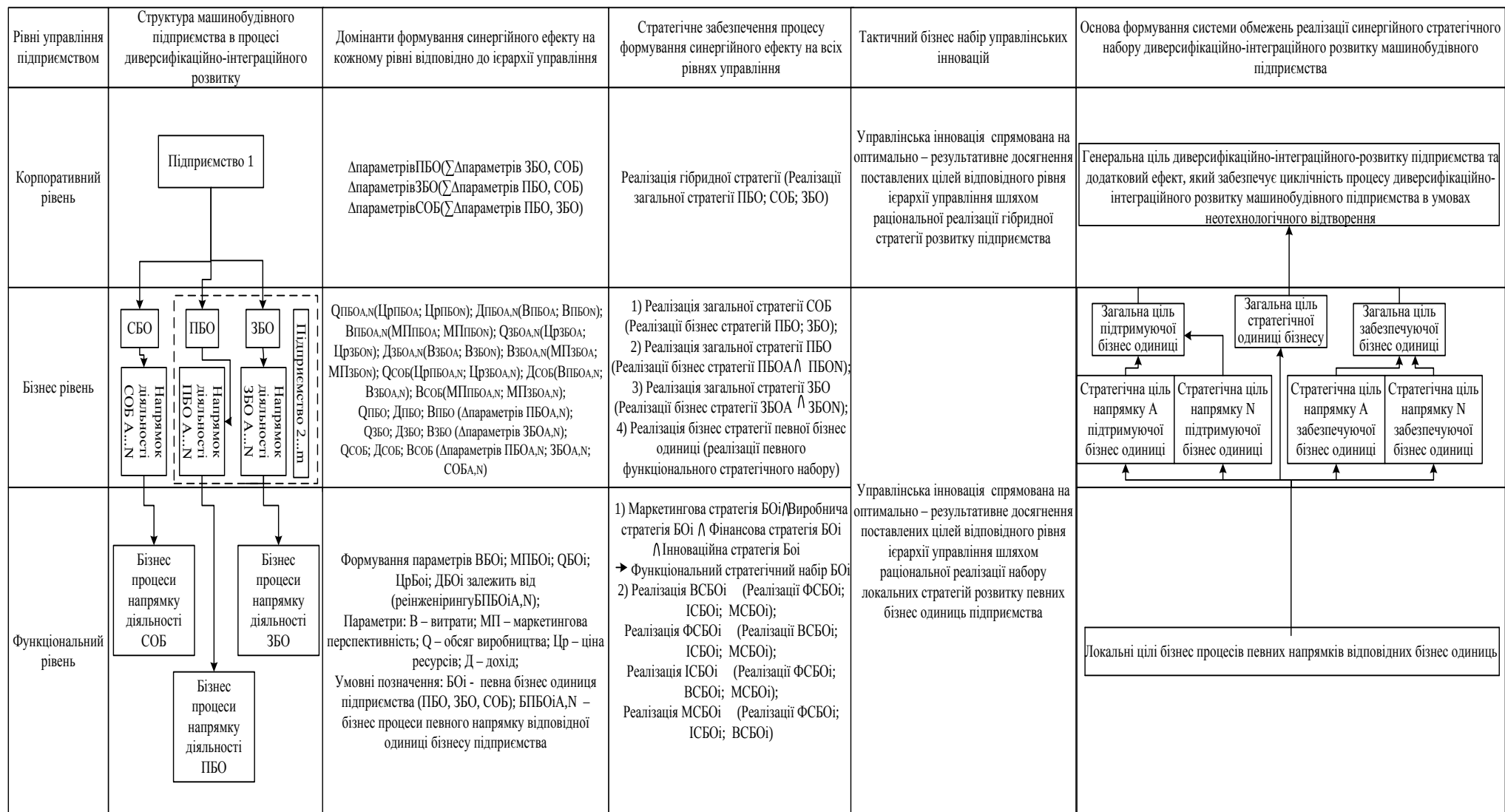


Рис. 3.5. Технологічна карта відповідності та взаємоузгодженості синергійного ефекту стратегіям згідно до ієрархії управління [розроблено автором]

Диверсифіковані підприємства можуть об'єднуватися із іншими підприємствами формуючи утворення простої, комбінованої, стратегічної, стратегічно орієнтованої структури. Вибір тої чи іншої структури залежить від мотиву використання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку і особливостей структурних одиниць, які входитимуть до складу підприємства при використанні ним такого розвитку.

Взаємодія між бізнес одиницями підприємства сприяє формуванню певного синергійного ефекту, який на відповідному рівні управління проявляється через можливий вплив одних змінних на інші, що дозволяє визначити конкретні домінанти, які створюють синергійний ефект безпосередньо на цьому рівні. Отримання бажаного синергійного ефекту на кожному рівні ієрархії управління зумовлюється реалізацією комплексу стратегій розвитку певних бізнес одиниць машинобудівного підприємства на цьому рівні, результативність формування якого забезпечується побудовою стратегічної піраміди.

Стратегічні заходи, які виконуються на функціональному рівні сприяють ефективному формуванню конкретних параметрів, зміна яких на вищих рівнях дозволить визначити їх можливий взаємний вплив в межах однієї бізнес одиниці чи всього підприємства загалом (між різними бізнес одиницями). Стратегічні заходи стратегій відповідного рівня стратегічної піраміди зорієнтовані на досягнення конкретних цілей певних структурних одиниць бізнесу окремого управлінського рівня, які спрямовані на досягнення генеральної цілі машинобудівного підприємства.

Дана технологічна карта лягла в основу науково-методичного підходу до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства, реалізація якого забезпечує циклічність процесу цього розвитку в умовах неотехнологічного відтворення (рис. 3.6).

В основі формування синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства лежить мультиплікативний набір локальних стратегій його певних бізнес одиниць, які, реалізуючись на основі функцій управління, забезпечують досягнення певних цілей та отримання додаткового ефекту достатнього для переходу на якісно новий етап розвитку (рис. 3.7).

Диференціація набору локальних стратегій залежить від типів, видів і рівнів управління. Крім цього, реалізація кожного локального набору стратегій розвитку відповідної бізнес одиниці підсилюється певним тактичним бізнес набором управлінських інновацій, що забезпечує формування окремого ефекту, який дозволяє досягнути конкретну тактичну ціль розвитку цієї бізнес одиниці. В свою чергу, мультикативний набір локальних стратегій розвитку окремих бізнес одиниць та стратегій управління цим набором через комплекс управлінських інновацій сприяє ефективнішому досягненню генеральної цілі машинобудівного підприємства та створенню додаткового синергійного ефекту, який забезпечує циклічність процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

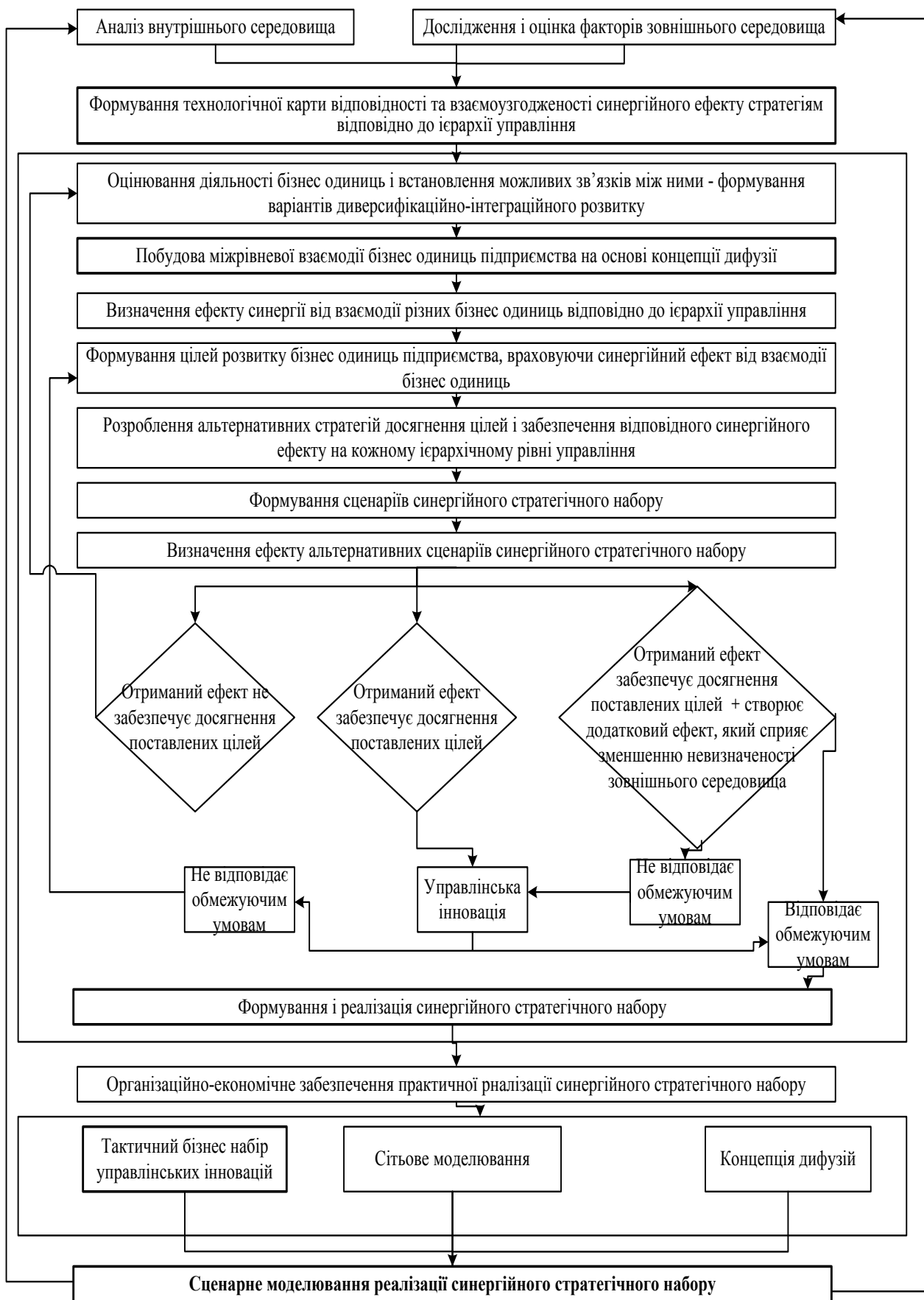


Рис. 3.6. Науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства [розроблено автором]

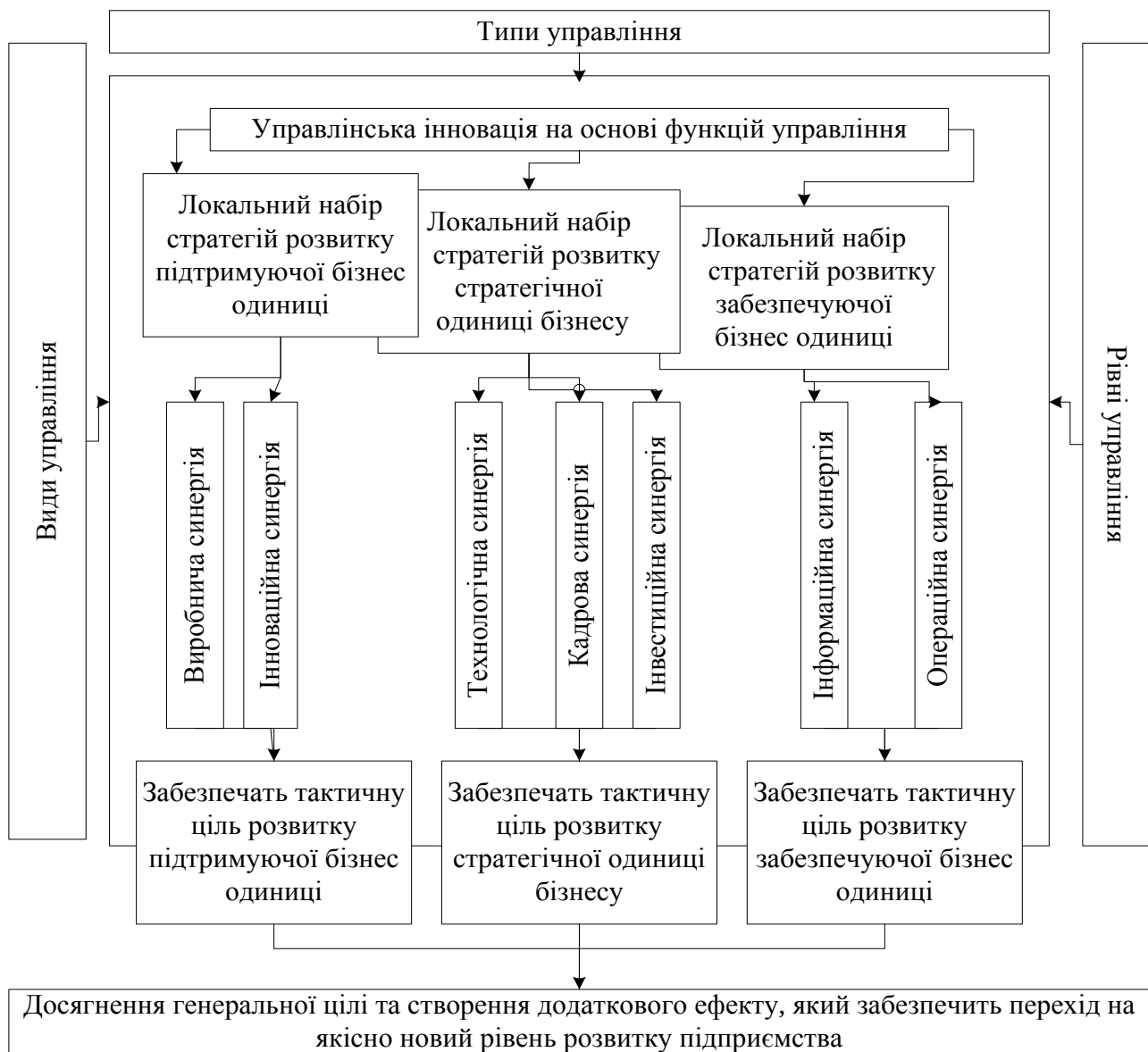


Рис. 3.7. Ітерація синергійного стратегічного бізнес набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства [розроблено автором]

Отже, запропонований науково-методичний підхід щодо формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення сприяє результативному формуванню синергійного ефекту на кожному рівні ієрархії управління, підсилення якого тактичним набором управлінських інновацій забезпечує, окрім, максимального досягнення поставлених цілей ще й оптимальне формування додаткового ефекту, необхідного для створення конкурентних переваг довгострокового ефективного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення через зміни певних умов цього середовища.

3.3. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації

Узагальненні результати досліджень свідчать, що в загальному процес формування стратегії складається із трьох основних етапів: стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місце стратегії в стратегічному управлінні підприємством подано на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Процес стратегічного управління [власна розробка]

На підготовчій (науково – теоретичній) стадії здійснюється вибір та формування набору певних технологій, моделей, методів, інструментів управління підприємством на засадах філософії його діяльності та особливостей середовищ функціонування, які забезпечують йому ефективне досягнення бажаних цілей (довгостроковий розвиток із завоювання міцних позицій на ринку за рахунок відповідних конкурентних переваг, підвищення

конкурентоспроможності, виходу на міжнародні ринки тощо). Завдання цього етапу полягає у формуванні теоретичного підґрунтя для прийняття рішення стосовно забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємства через оптимальне виконання відповідних етапів стратегічного управління. Елементами (заходами, діями) цієї стадії є: вибір методу і підходу формування стратегії, інструменту стратегічного управління, призначення відповідальних осіб за вибір елементів, необхідних для оптимального формування ефективної стратегії, встановлення раціональних комунікаційних зв'язків у межах конкретної комунікаційної стратегії, виділення рівнів розроблення стратегії, системи мотивації тощо. Основним завданням на цій стадії є розроблення і впровадження системи стратегічного управління підприємством відповідно до окреслених на підготовчій стадії забезпечуючих умов його ефективного здійснення. Вона містить два блоки – проектний і реалізаційний.

Проектний блок передбачає безпосереднє формування структури системи стратегічного управління під конкретне підприємство згідно з умовами, визначеними на теоретичній стадії і особливостей середовищ функціонування підприємства.

Реалізаційний блок стосується безпосереднього впровадження заходів системи стратегічного управління, розроблених в межах проектного блоку з підлаштуванням середовища підприємства під вимог цієї системи і безпосередньої реалізації стратегії.

Отже, основою ефективного здійснення науково – теоретичної стадії є розроблення теоретико – методичних засад процесу підготовки до здійснення стратегічного управління, формування і реалізації стратегії, а науково – практичної – пристосування, підлаштування цих засад в діяльність підприємства.

Результатом підготовчої (науково-теоретичної) стадії повинна бути сформована команда працівників, відповідні умови забезпечення процесу стратегічного управління і передумови розроблення стратегії (вибір методу і рівня формування стратегії), обраний і удосконалений інструментарій стратегічного управління. Результатом практичної стадії - розроблена система стратегічного управління для конкретного підприємства, враховуючи універсальні теоретико-методичні заходи, сформовані на основі обраного для нього стратегічного інструментарію; отримані вигоди від втілення обраної стратегії досягнення поставлених цілей відповідно до обмежень, визначених умовами функціонування підприємства та змінами зовнішнього середовища.

Загалом, етапи формування системи стратегічного управління складають взаємопов'язані заходи безперервного виконання процесу максимального досягнення поставлених цілей шляхом ефективного реалізації обраної стратегії за рахунок вчасного використання прорахованих і швидко зреагованих на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ оптимальних шляхів ліквідації виниклих на ранніх етапах діяльності підприємства проблем із ініціативним та результативним залученням всіх працівників компанії. Це забезпечує цілісність, єдину спрямованість, ефективність, оптимальність і вчасність коригування процесу стратегічного управління, починаючи від

прийняття рішення про необхідність його здійснення і до ефективної реалізації усіх запланованих стратегічних заходів конкретного періоду часу.

Узагальнивши різні методи формування стратегії підприємства, сформовано просту і складнішу схеми розробки стратегії. Простіша схема полягає у групуванні складових формування стратегії у три основні етапи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії (рис. 3.9).

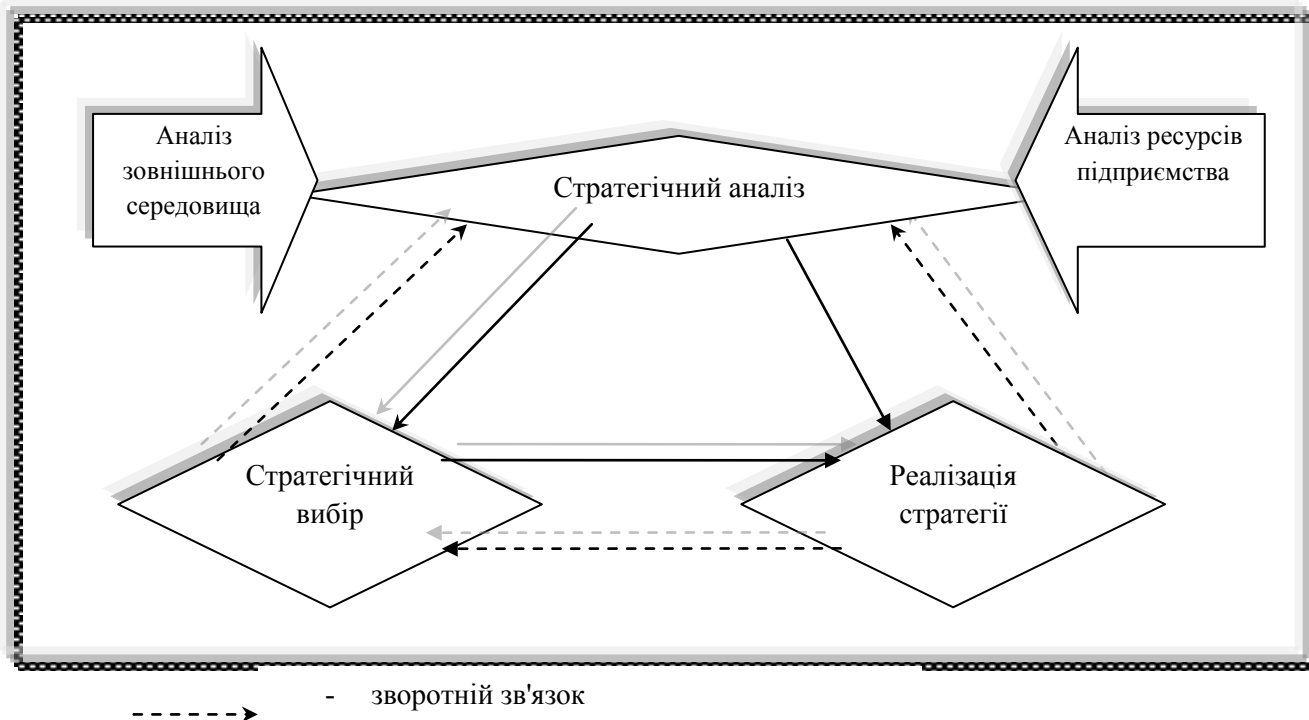


Рис. 3.9. Етапи формування стратегії підприємства

На першому етапі (стратегічний аналіз) вище керівництво підприємства відстежує найважливіші для його розвитку чинники, які ще називають стратегічними факторами (це чинники зовнішнього середовища, що по-перше, мають високу ймовірність реалізації, а по-друге, великий ступінь впливу на функціонування підприємств). Метою аналізу стратегічних чинників є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства. Можливості і загрози – це результати аналізу зовнішнього середовища, а сильні і слабкі сторони – внутрішнього середовища підприємства.

Важливою особливістю стратегічного менеджменту є його орієнтація на майбутнє, тому потрібно чітко визначити орієнтири розвитку підприємства, до чого прагнути і, які цілі ставити. Для цього на основі аналізу стратегічних факторів визначають корпоративну місію та основні цілі підприємства. Отож стратегія підприємства заснована на трьох речах, що є результатом першого етапу формування стратегії: правильно вибрані довготермінові цілі підприємства; глибоке розуміння конкурентного оточення підприємства; реальна оцінка власних ресурсів і можливостей підприємств.

На другому етапі (стратегічний вибір) формуються альтернативні напрями розвитку підприємств, оцінюють і вибирають найкращу стратегічну

альтернативу досягнення поставленої мети. Щоб оцінити стратегічні альтернативи використовують спеціальний інструментарій, що містить кількісні методи прогнозування, розроблення сценаріїв майбутнього розвитку підприємства і портфельний аналіз.

Треба зазначити, що формування і оцінка альтернативних варіантів розвитку підприємства становить самостійну цінність для управління і його можна вивчати як окремий предмет, оскільки, він дає змогу менеджерам осмислити можливі напрями розвитку підприємства, спонукає їх до роздумів, що може статися в зовнішньому середовищі і до яких наслідків для підприємства це може призвести.

Коли загальну стратегію розвитку підприємства сформовано, переходимо до третього етапу. Найважливішими складовими цього етапу є наявні або доступні ресурси, система управління, організаційна структура і персонал, що реалізуватиме цю стратегію. Реалізація – етап прийняття рішень, на якому менеджер, використовуючи управлінські, адміністративні здібності й уміння переконувати людей, прагне «перекласти» рішення «мовою» дій. Стратегію реалізують через розроблення відповідних програм, бюджетів і процедур.

Результати етапу реалізації стратегії оцінюються за допомогою системи зворотного зв'язку, яка дає змогу контролювати реалізацію стратегії і в результаті цього контролю може відбуватися коректування двох попередніх етапів.

Отже, дуже важливим моментом у визначенні стратегії є вивчення й аналіз внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх чинників. Неправильна або недостатня оцінка останніх веде до помилкового розроблення стратегії, що ставить під сумнів можливість досягнення генеральної мети.

Модель формування і реалізації стратегії за складною схемою подана на рис. 3.10. Згідно з якою із зовнішнього оточення отримується інформація щодо діяльності: груп зацікавлених у діяльності підприємства і, тих, які викликають значний інтерес також з боку підприємства, тобто, ті, з ким воно активно, тісно співпрацює (постачальники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії); груп, які значно впливають на діяльність підприємства опосередковано (державні органи влади, розвиток НТП тощо).

Зібравши максимальну інформацію про чинники зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають його можливості та загрози. Важливо не лише визначити загрози і можливості, які несуть чинники зовнішнього середовища, а й дати їм оцінку з погляду важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства. Щоб оцінити можливості, використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей. Аналогічно позиціонують і загрози. Визначення і ранжування можливостей і загроз дає змогу підприємству отримати перелік ключових чинників успіху.

Отримані ключові фактори успіху разом із, визначеними за рахунок оцінки потенціалу підприємства, конкурентними перевагами, окреслюють можливі способи подальшого його розвитку за рахунок формування стратегічних альтернатив.

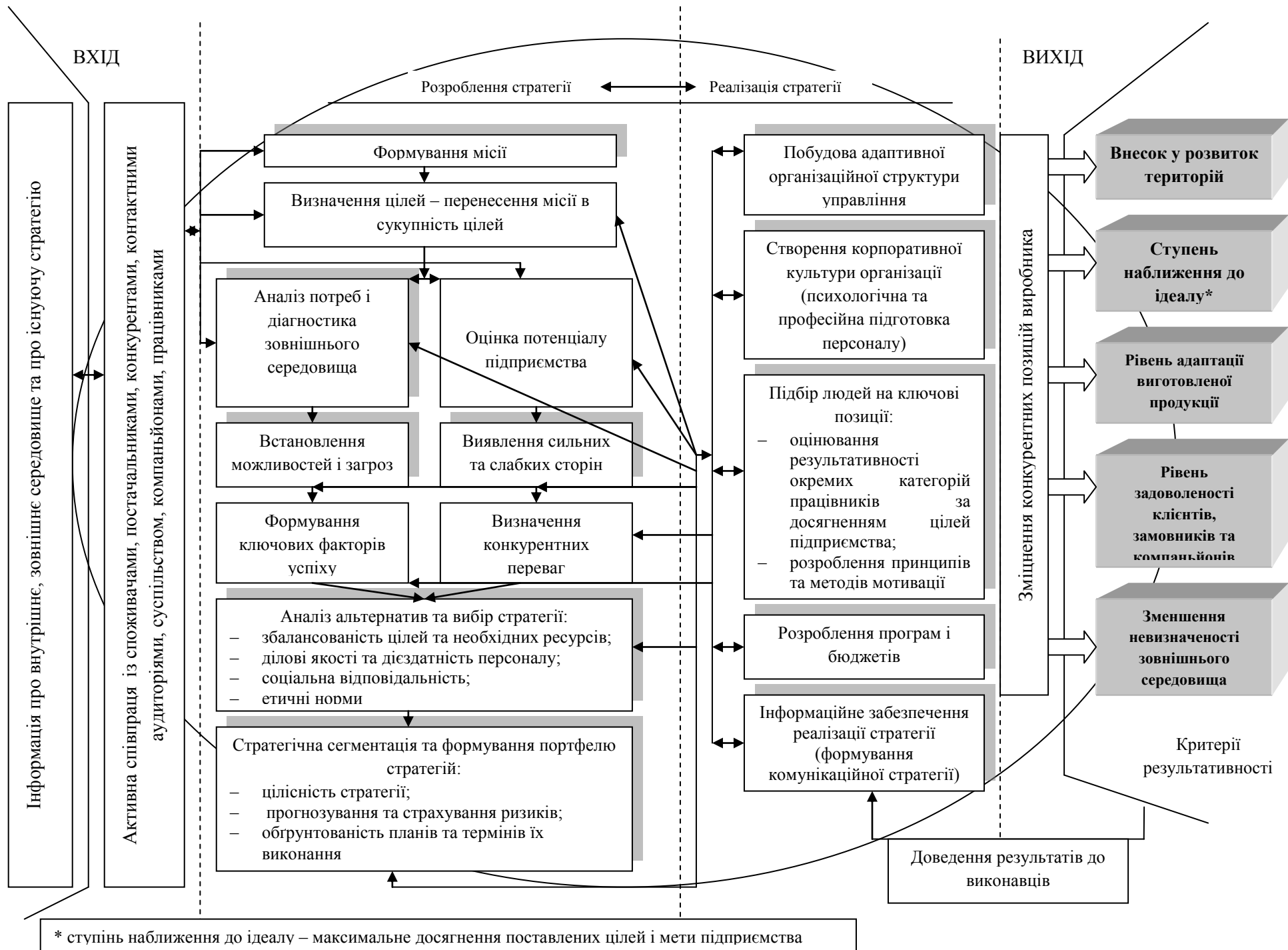


Рис. 3.10. Модель формування і реалізації стратегії [розроблено автором]

Вибір стратегій для формування ефективного портфелю підприємства може відбуватися за допомогою проведення портфельного стратегічного аналізу з використанням матриць, що дає змогу визначити конкурентну позицію СОБ і БО підприємства на освоєному ринку, оцінити ефективності їх товарної та асортиментної політики.

Реалізація стратегії передбачає не лише організацію реалізації стратегії (побудова адаптивної організаційної структури управління, створення корпоративної культури організації, добір людей на ключові позиції, розроблення програм і бюджетів, інформаційне забезпечення реалізації стратегії), а також і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки чи недопрацювання на будь-якому із етапів.

Формування і реалізація стратегії підприємства становлять єдиний безперервний процес, оскільки, постійно відбуваються зміни у зовнішньому середовищі, а відповідно до них – і зміни умов діяльності підприємства.

У зв'язку з наявністю значної кількості підходів, моделей і пропозицій щодо формування стратегії підприємства, кожен із яких має свою цінність і практичне застосування, пропонуємо побудувати процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства на основі детерміновано - результативної технології зображеної на рис.3.11.

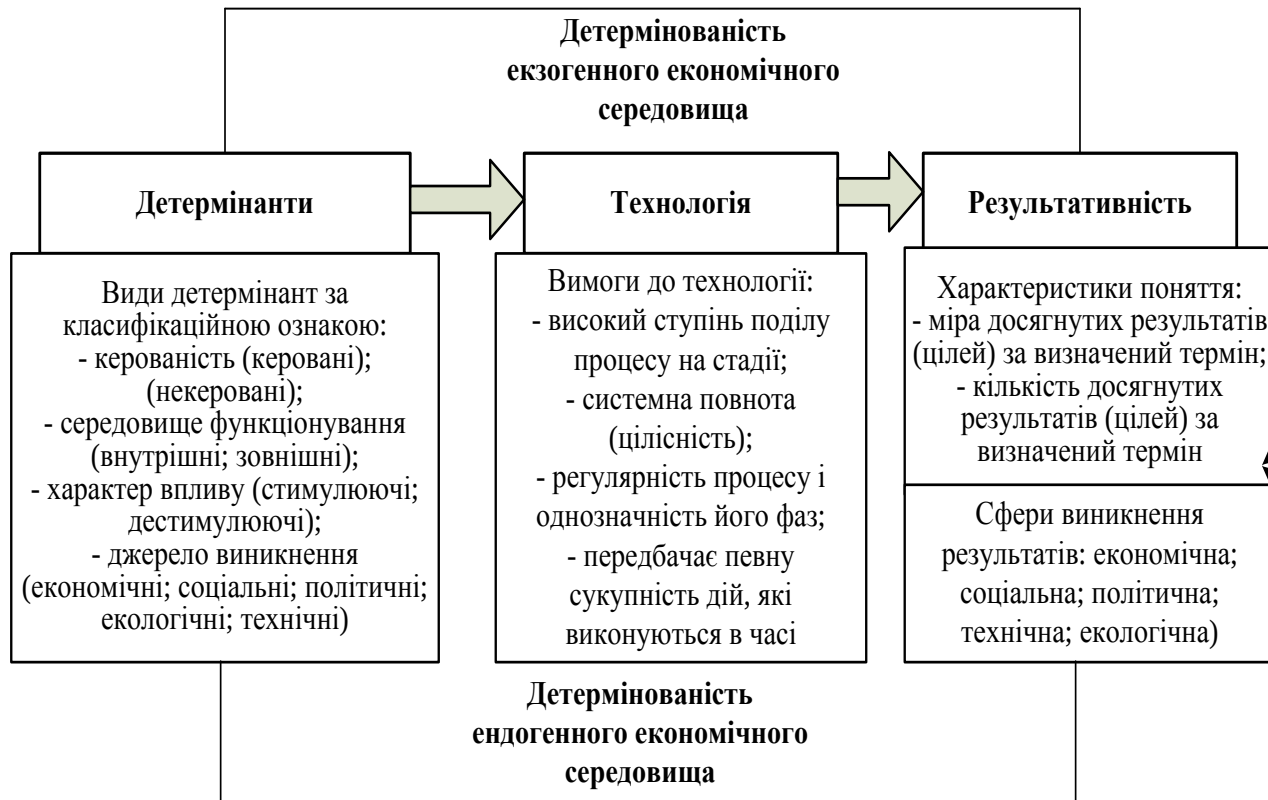


Рис. 3.11. Наукова основа детерміновано - результативної технології побудови стратегії як економічного процесу [розроблено автором]

Результат, який отримується може бути як позитивним, так і негативним, що, відповідно, вимагає при управлінні диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств формуючи і реалізуючи комплексну стратегію опиратися на розроблені песимістичний, оптимістичний і реалістичний сценарії розвитку.

Детерміновано - результативна технологія побудови комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства подано на рис. 3.12.

При формуванні комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства значну увагу потрібно приділити аналізу підприємств, діяльність яких може бути цікавою за певними параметрами для досліджуваних машинобудівних підприємств і розглядатися ними як засіб розширення конкретної складової власного потенціалу з метою оптимізації діяльності та структури для забезпечення максимального досягнення синергійного ефекту взаємодії відповідних бізнес одиниць.

Перший етап процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства являє собою класичний підготовчий етап стратегічного управління, зміст якого полягає у стратегічному аналізі чинників впливу на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства.

Стратегічний аналіз може бути періодичним з метою покращення позиції машинобудівного підприємства на ринку або точковим, наприклад, необхідним при виході на нові ринки збуту.

Аналіз зовнішнього середовища доцільно здійснювати у розрізі двох складових макро- і мікросередовища, що дозволить врахувати довгостроковий характер впливу їх чинників, оскільки, чинники макросередовища можуть виникати в один час, а вплив результатів їх реалізації - відчуватися в пізніші терміни (прийняття законів, підписання угод щодо співпраці між країнами, залучення іноземних інвесторів до розвитку регіону тощо).

Аналіз зовнішнього макросередовища зазвичай здійснюють за допомогою PEST – аналізу, який достатньо успішно використовується як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами.

Однак, враховуючи неочікувану появу певних подій, які здійснюють значний вплив на розвиток країн, регіонів, галузей і підприємств та несуть суттєві зміни у їх функціонуванні, доцільно до прийнятих чотирьох складових PEST – аналізу (стан економіки країни, політико-правові відносини, розвиток НТП, соціально-культурний розвиток) додати ще одну складову «s» - ситуаційні чинники (форс мажор «situatioonal environment»), яка стосується появи несподівано раптових небезпек: природних чи техногенних катаклізмів (наприклад, «синдром 14 серпня» (2003 рік – ударом блискавки виведено із ладу Ніагарську ГЕС), військових дій (воєнні операції на території певних країн), терористичних актів (США, 11 вересня 2001 року), соціальні вибухи в суспільстві (covid-2019) тощо.

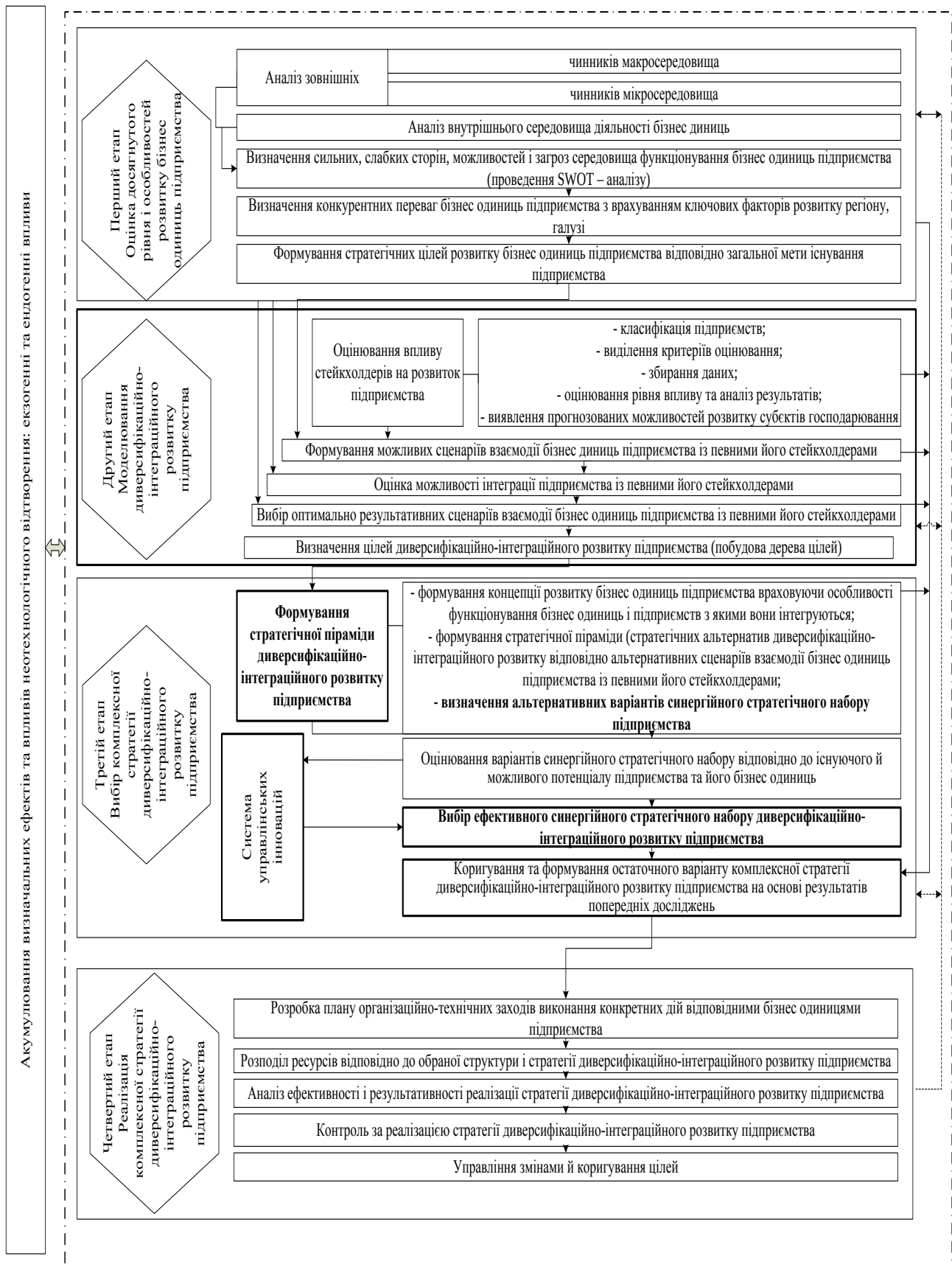


Рис. 3.12. Детерміновано - результативна технологія побудови комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства [розроблено автором]

Умовні позначення: — — — — — Обмежуючі умови

Аналіз факторів мікросередовища доцільно проводити використовуючи модель «галузевої структури», яка заснована на ототожненні мікросередовища підприємства з галуззю або галузями в яких воно функціонує.

Аналіз внутрішнього середовища бізнес одиниць можна здійснити з використанням різних методів економічного, балансового, кластерного аналізів, а також використовуючи особливості Збалансованої системи показників (в межах оцінювання діяльності за певними внутрішніми складовими), ланцюжка цінностей Портера, системи McKensey тощо.

Важливою умовою даного етапу є зіставлення чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що дозволить визначити конкурентні переваги бізнес одиниць відповідно до наявних та потенційних ключових факторів розвитку ринку. Найчастіше в такому випадку застосовують SWOT – аналіз, який дозволяє систематизувати наявну інформацію про чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, та на перетині відповідних позицій сформулювати можливі варіанти розвитку подій за рахунок: використання можливостей зовнішнього середовища запропонувати заходи підвищення внутрішнього потенціалу підприємства; використання власних сильних сторін зменшити вплив зовнішніх загроз шляхом їх уникнення або послаблення; вдало реалізованих сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища покращити позиції підприємства на ринку.

Однак, за даними матриці не зрозуміло, які заходи реалізовувати першочергово, чи їх варто реалізувати усі одночасно, а якщо послідовно, то залежно від чого. Крім цього, для вибору певного стратегічного напрямку розвитку підприємства недостатньо проаналізувати вплив на нього всіх факторів середовища, необхідно визначити і врахувати рівень впливу найважливіших із них у певний момент часу, що дозволило б окреслити перспективи розвитку підприємства (стабільності, скорочення, зростання, стабілізації) залежно від рівня вагомості певних чинників зовнішнього середовища для його діяльності та наявних у підприємства на цей момент ресурсів.

У такому випадку, для аналізування даних про чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства необхідно використати удосконалену матрицю SWOT – аналізу. В якій фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ пропонується подавати у порядку їх зростання чи спадання, відповідно, значення інтегрального показника важливості чинників. В удосконаленій матриці фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ варто подати у порядку зростання чи спадання, відповідно, значення інтегрального показника важливості чинників.

Інтегральний показник важливості для факторів зовнішнього середовища за напрямком можливості знаходимо як добуток коефіцієнта вагомості даної можливості для досліджуваного підприємства і коефіцієнта використання можливості. Коефіцієнт використання можливості розраховуємо як добуток ймовірностей використання можливостей конкретним підприємством та рівня

впливу її на підприємство за матрицею можливостей. Відповідно ймовірність використання можливостей задамо у %, а рівень впливу у балах. Аналогічно визначаємо інтегральний показник важливості для факторів зовнішнього середовища за напрямком загрози, використовуючи матрицю загроз.

Інтегральне значення показника важливості для чинників внутрішнього середовища визначаємо як добуток коефіцієнта вагомості кожного чинника для підприємства (може бути окреслено в межах певних складових, наприклад, фінанси, персонал, виробництво тощо) і значення певного чинника підприємства (можуть бути бали) відповідно конкретної бази порівняння. За базу порівняння у даному випадку можна взяти аналогічне значення показників підприємства-конкурента або цільові (нормативні) значення на цьому ж підприємстві.

На перетині виділених у матриці чинників зовнішніх і внутрішніх середовищ кожного напрямку (можливості, загрози, сильні і слабкі сторони) прописуємо можливі шляхи покращення і нарощення потенціалу розвитку підприємства. Звичайно, що найефективнішим варіантом для підприємства була б ліквідація найнебезпечніших загроз та використання, при цьому, найкращих можливостей з метою нарощення власних сильних і зменшення слабких сторін. Проте, реалізація такого напрямку розвитку підприємства може не бути ефективною у довгостроковому періоді через недостатність власних можливостей чи значних змін у зовнішньому середовищі. Відповідно, інтегральні значення важливості кожного із чинників дозволять обрати в удосконаленій матриці, із наявних, найвідповідніші для підприємства в певний момент часу запропоновані заходи і сформувати із них раціонально збалансовані варіанти довгострокового розвитку підприємства у межах одного із можливих напрямків: скорочення; зростання; стабільності; стабілізації.

Напрямок «зростання» відповідатиме переважанню здатності реалізації підприємством заходів, які знаходяться у квадраті на перетині можливостей і сильних сторін, відповідно напрямкові скорочення – загроз і слабких сторін, стабілізації – слабких сторін і можливостей, стабільності – сильних сторін і загроз.

Формування матриці SWOT таким чином, дозволить окреслити можливий раціональний напрямок стратегічного розвитку підприємства, врахувавши, при цьому, рівень впливу найважливіших чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що сприятиме оптимальному втіленню максимально можливих заходів ефективного нарощення потенціалу розвитку підприємства у конкретний момент часу.

Конкретизація обраного напрямку відбуватиметься шляхом вибору відповідних конкурентних і функціональних стратегій, які окреслять за рахунок чого реалізовуватиметься обраний напрямок: зменшення витрат (стратегія лідерства за витратами); покращення якості (стратегія диференціації); зосередження уваги на певних товарах (стратегія фокусування) тощо.

Комплексний аналіз середовищ функціонування бізнес одиниць підприємства і співставлення отриманих результатів між собою для прийняття

ефективних рішень щодо вибору конкретної стратегії подальшого розвитку можна здійснити також за допомогою Збалансованої системи показників або матриць портфельного аналізу.

Відповідно до отриманих даних про наявні конкурентні переваги бізнес одиниць і перспектив ринку на якому вони знаходиться можна зробити висновок про доцільність функціонування цих бізнес одиниць та сформулювати цілі їх подальшого розвитку.

Часто в зовнішньому середовищі формуються сприятливі умови ефективного розвитку підприємства, однак, для цього у нього може бути недостатньо потенціалу і можливих резервів його оптимального нарощення.

Тому, важливим питанням, яке виникає після визначення цілей є пошук оптимальних шляхів їх досягнення, за рахунок: наявного потенціалу і можливих резервів його нарощення власними бізнес одиницями; об'єднання зусиль власних бізнес одиниць із привабливими, за певними параметрами, на цей час підприємствами; зміни неперспективної внутрішньої бізнес одиниці привабливими сторонніми підприємствами чи їх бізнес одиницями.

Суперечності при здійсненні підготовчого етапу процесу формування стратегії розвитку сучасних підприємств стосуються послідовності його складових, а саме: черговості здійснення аналізу середовища функціонування підприємства та формування цілей його розвитку.

Запропонуємо декілька варіантів послідовності зазначених складових, враховуючи умови функціонування підприємства (етап життєвого циклу підприємства, мотиви формування стратегії, бачення керівництва тощо), яке обирає відповідну стратегію розвитку (рис. 3.13).

За цією схемою формування стратегії підприємства може відбуватися наступними шляхами:

I. Новостворене підприємство із конкретною місією виходить на ринок, де аналізує чинники, які впливають на нього із зовні, співставляє їх із внутрішніми можливостями і, використовуючи отримані результати, конкретизує наявну місію шляхом формування відповідних цілей;

II. Підприємство, яке функціонує тривалий період часу на ринку з конкретною місією і цілями, розуміючи необхідність формування стратегії подальшого успішного розвитку, здійснює аналіз свого середовища, визначає його можливості і загрози і обирає стратегію розвитку;

III. Підприємство функціонує тривалий період часу на ринку з встановленою місією, цілями і обраною стратегією та час від часу здійснює аналіз середовища в якому функціонує і, за результатами цього аналізу вносить необхідні зміни до місії, цілей і стратегій.

IV. У випадку створення нового підприємства, зацікавлений у здійсненні цього заходу суб'єкт аналізує зовнішнє середовище, визначає привабливі галузі, продукти і перспективні сегменти ринку, обирає вид діяльності, створює підприємство для ефективного функціонування якого формує місію, цілі і стратегію подальшого розвитку.

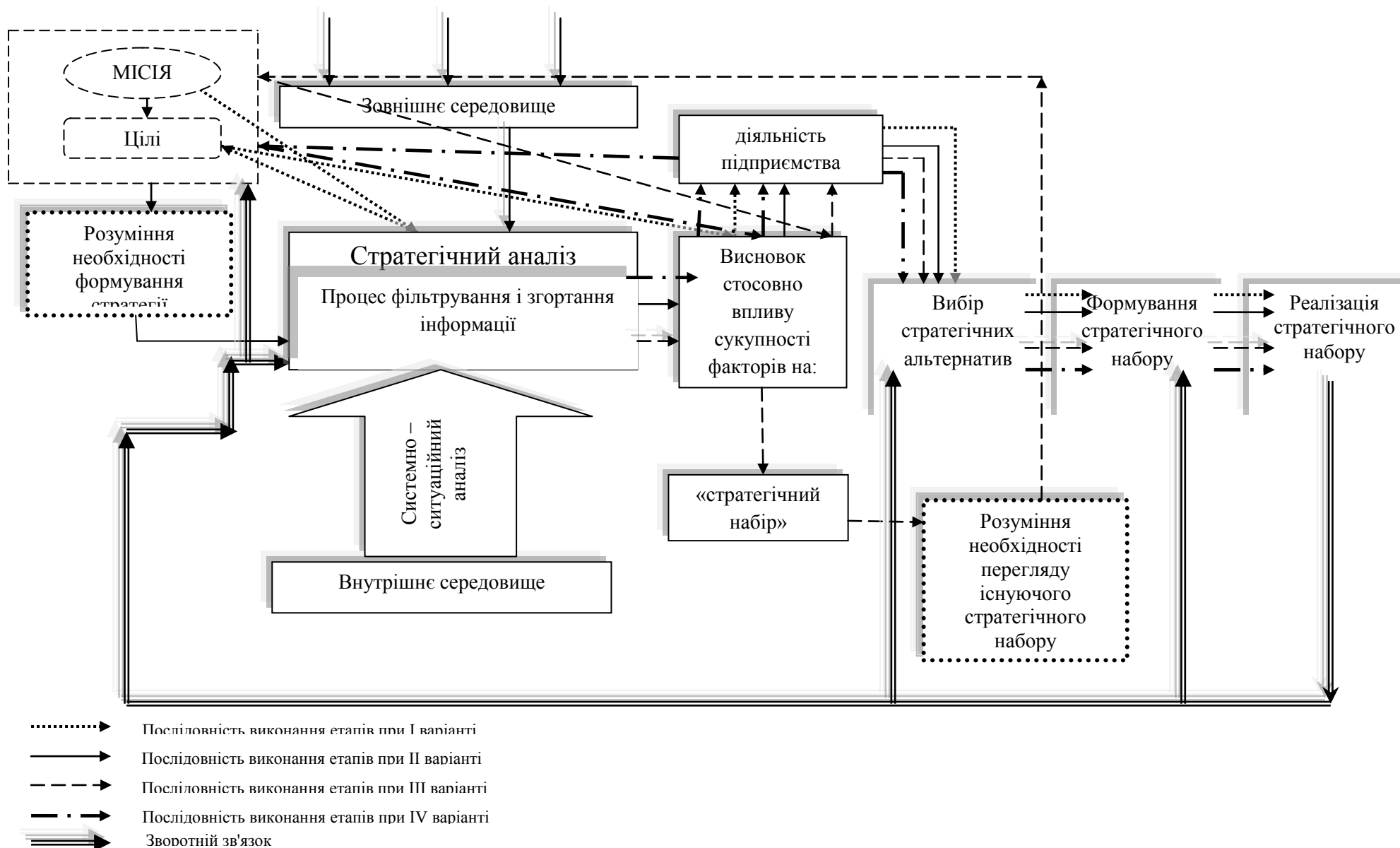


Рис. 3.13. Можливі підходи до формування і реалізації стратегії [розроблено автором]

Враховуючи дослідження викладені у розділі 1 цієї монографії, диверсифіковані підприємства можуть об'єднуватися із іншими підприємствами формуючи утворення простої, комбінованої, стратегічної, стратегічно орієнтованої структури. Вибір тої чи іншої структури залежить від мотиву використання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку і особливостей структурних одиниць, які входитимуть до складу підприємства при використанні ним такого розвитку.

Особливість підготовчого етапу формування комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку полягає у необхідності формування цілей розвитку підприємства декілька разів, що зумовлено особливостями взаємодії бізнес одиниць підприємства між собою і необхідністю їх інтеграції із перспективними стейкхолдерами.

Відповідно, цілі, які повинні досягатися реалізацією певної стратегії формуються двічі: вперше, при діяльності підприємства і його бізнес одиниць без особливої уваги на результати певних стейкхолдерів, оскільки, необхідно детально проаналізувавши внутрішнє середовище, виявити, які саме партнери і на яких умовах залучення до діяльності, будуть потрібні для забезпечення підприємству довгострокових конкурентних переваг. В даному випадку, черговість виконання етапів «формування місії» і «аналіз середовища» залежно від періоду існування підприємства та умов його функціонування доцільно здійснювати згідно варіантів поданих на рис. 3.13; вдруге, формування цілей здійснюється після детального аналізу діяльності потенційно-перспективних стейкхолдерів.

В першому випадку, необхідно окреслити цілі з метою виявлення можливих варіантів додаткового залучення певного виду потенціалу для ефективного стратегічного розвитку підприємства. У другому випадку, цілі формуються враховуючи створені додаткові можливості від інтеграції із певними господарськими структурами. При формуванні цілей в другому випадку, доцільно здійснити ще раз аналіз зовнішнього середовища, а не використовувати зібрані на попередньому етапі дані, що пов'язано із розширенням меж можливих ринків збуту, ресурсів, характеру конкурентів тощо.

Відповідно, послідовність здійснення підготовчого етапу формування диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства буде наступною: аналіз зовнішнього, внутрішнього середовищ та формування цілей (у певній послідовності зазначеній на рис. 4.6 залежно від особливостей функціонування підприємства); оцінка впливу стейкхолдерів на розвиток підприємства; формування можливих варіантів розвитку бізнес одиниць підприємства із певними стейкхолдерами; вибір оптимально-результативних варіантів взаємодії бізнес одиниць підприємства із перспективними стейкхолдерами; аналіз результатів цієї взаємодії і стану зовнішнього середовища; визначення цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства (побудова дерева цілей).

Виконання зазначених складових підготовчого етапу дозволить

оптимально-результативно сформувати цілі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, що забезпечить вибір раціональних шляхів їх досягнення.

Диверсифікованій компанії, яка немає достатньо коштів для формування повного спектру власних послуг, варіант інтеграції із привабливими господарськими структурами буде ефективно-результативним, оскільки, протягом певного періоду, необхідного для нарощення власного потенціалу, вона матиме можливість, за рахунок використання відсутніх, але необхідних для зацікавлення значної кількості споживачів товарів і послуг сторонніх компаній, ознайомитися із потребами, мотивами, характером споживачів, рівнем конкуренції на ринку, особливостями діяльності можливих партнерів, репутацією компаній, які надають необхідні послуги тощо.

Відповідно другим етапом процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств є моделювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, результатом реалізації якого є розроблення раціональних сценаріїв взаємодії бізнес одиниць підприємства із привабливими господарськими структурами інших підприємств та формування альтернативних стратегій розвитку всіх бізнес одиниць спрямованих на забезпечення ефективної реалізації комплексної стратегії, яка базується на раціональній взаємодії цих бізнес одиниць з метою досягнення певного синергійного ефекту.

Важливим моментом при визначенні привабливих для інтеграції суб'єктів господарювання є оцінювання рівня їх можливого впливу на розвиток досліджуваного підприємства.

Спочатку варто визначити сукупний вплив на досліджуване підприємство підприємств: певних галузей, сфер, напрямків діяльності; рівня їх зацікавленості у діяльності підприємства; можливості впливу на розвиток підприємства тощо. Для цього, перш за все, необхідно класифікувати підприємства за певною ознакою, пізніше обрати метод оцінювання, здійснити збір даних необхідних для проведення розрахунків, оцінити вплив за виділеними показниками та проаналізувати отримані результати.

Як приклад, для визначення впливу певної групи підприємств на досліджуване підприємство, можна використати модель, яка являє собою матрицю, де на осі x відкладаються якісні параметри, а по осі у – кількісні, за чотирьма складовими: економічна складова; соціальна складова; техніко-технологічна складова; складова зовнішня привабливість. По кожній із запропонованих складових необхідно сформувати певний перелік оцінювальних показників. При чому, показники необхідно формувати таким чином, щоб була можливість порівнювати отримані значення показників для певної групи підприємств як в межах певної складової, так і за допомогою інтегрального значення цих показників кожної складової.

По осях матриці можна відкладати загальні значення для групи підприємств виділених за певною класифікаційною ознакою або окремо для

підприємств різних груп, які з точки зору досліджуваного підприємства з певних причин будуть корисними для його стратегічного розвитку.

Визначення точок дотику на осях матриці для окремих груп підприємств дозволить відобразити картину в якому напрямку і розмірі впливають одні підприємства на розвиток і результативність досліджуваного підприємства, що сприятиме детальнішому визначенню отриманих можливих ефектів від їх взаємодії та особливостей подальшої їх співпраці.

Дальше для обраної групи підприємств чи окремо сукупності привабливих підприємств необхідно здійснити оцінку інтеграційних можливостей досліджуваного підприємства з іншими господарськими структурами ринку. Така оцінка дозволить визначити необхідність, міру (в якій кількості), тривалість взаємодії досліджуваного машинобудівного підприємства чи його бізнес одиниць із привабливими суб'єктами господарювання на ринку чи їх структурними одиницями.

Провівши оцінку інтеграційних можливостей досліджуваного підприємства із потенційними партнерами (стейкхолдерами), визначеними за результатами загального аналізу впливу різних груп підприємств на його діяльність, отримаємо найкращий варіант можливої поведінки (часткова, повна інтеграція, самостійне функціонування) цього підприємства в стратегічній перспективі, відповідно до дійсних умов середовищ його функціонування в напрямку ефективного досягнення генеральної мети існування компанії.

Результат цього етапу подається у вигляді комплексу цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства згідно ієрархії управління, які формуються враховуючи величину синергійного ефекту, отриману від взаємодії його бізнес одиниць.

Наступний етап присвячений виборі шляхів ефективного досягнення поставлених цілей через розробку комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства. Комплексна стратегія диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства складається із синергійного стратегічного набору вибудованого за допомогою стратегічної піраміди, підкріпленого синергійним ефектом від взаємопроникності результатів діяльності одних бізнес одиниць в інші на кожному рівні ієрархії управління та набором управлінських інновацій спрямованих на максимальне досягнення ефекту, який забезпечить оптимально-результативний диверсифікаційно-інтеграційний розвиток машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Заключним етапом процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства є забезпечення ефективної реалізації синергійного стратегічного набору, тобто формування належних передумов і умов його ефективного втілення та результативного виконання.

Увесь процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства повинен бути підкріплений елементами функцій управління.

РОЗДІЛ 4

НАУКОВО – ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Розробка управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства

Ефективне забезпечення та управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком не може відбуватися спонтанно і, в вигідному на перший погляд, співвідношенні необхідних бізнес одиниць різних підприємств як суб'єкту господарювання, що відповідно вимагає ретельного дослідження, оцінювання і вибору оптимально результативного варіанту реалізації відповідних процесів їх представлення для конкретного підприємства у певний момент часу. У зв'язку з цим, необхідним є формування механізму прийняття рішень про доцільність і ефективність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Розвиток підприємства може бути зумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми причинами в результаті проведення відповідного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ його функціонування. При чому, аналіз може носити систематичний характер дослідження загального стану діяльності підприємства, який проводиться на підприємстві періодично з метою виявлення невідповідностей між поточним станом, визначеними цілями і змінами зовнішнього середовища або цілеспрямований пов'язаний із різкою зміною ситуації в зовнішньому чи внутрішньому середовищах підприємства.

Середовище в якому функціонують сучасні підприємства характеризується високим рівнем технологічності, що пов'язано із появою нових техніко-технологічних рішень в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Технологічні зміни виникають як певні результати діяльності конкретних підприємств або у відповідь на зростаючі потреби суспільства, розвиток економік країн, бажання виходу на міжнародні ринки, підвищення іміджу країни, розгалуженість трансферу технологій, стрімкий розвиток ІТ сфери тощо.

Використання будь-яких результатів науково-технічного прогресу як свідомо, так і спонтанно призводить до виготовлення нового або удосконаленого продукту (обладнання, товару, ресурсу, технології), нових форм організації праці, виробництва, нових методів управління, нових способів передачі технології чи збуту продукції тощо. Поява таких результатів діяльності підприємства знову спричиняє зміну вимог споживачів, потребу підвищення якості або зниження цін на продукцію, необхідність/ можливість виходу на нові ринки збуту тощо.

Відповідно, підприємству для ефективного функціонування в умовах швидких технологічних змін необхідно детально приділяти увагу кожному

виготовленому продукту, напрямкові діяльності, ринку споживачів тощо, щоб вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ. Розглянути і сконцентрувати увагу на певній сфері діяльності врахувавши, при цьому, нові напрямки, сформовані в результаті використання досягнень науково-технічного прогресу, які не завжди подібні із наявними, підприємство може шляхом виокремлення за певними ознаками одиниць бізнесу із схожими характеристиками. Саме, здійснивши аналіз діяльності кожної із бізнес одиниць, враховуючи їх внутрішній стан, позиції і перспективи розвитку в зовнішньому середовищі, підприємство зможе прийняти рішення про необхідність і доцільність подальшого їх функціонування.

Якщо виниклі в результаті аналізу загального стану підприємства проблеми, які свідчать про невідповідність наявного потенціалу поставленим цілям чи умовам розвитку зовнішнього середовища і можливостям його нарощення, щоб рухатися обраним напрямком розвитку, то доцільно провести реорганізацію підприємства шляхом його поділу на певні бізнес одиниці, що дозволить оптимізувати його (підприємства) структуру через підсилення діяльності ефективних (перспективних) одиниць бізнесу і відмови від нерентабельних (рис. 4.1).

Наступним кроком є оцінювання діяльності виділених бізнес одиниць та визначення їх позиції на ринку, що дозволить прийняти рішення про напрямок їх подальшого розвитку (зростання, скорочення чи залишення без змін (стабілізації)).

Однак, часто ринково привабливі напрямки діяльності або ті, які необхідні для життєдіяльності стратегічних одиниць бізнесу диверсифікованого підприємства можуть не мати достатнього ресурсного (фінансового, матеріального, технічного тощо) забезпечення для подальшого розвитку з боку підприємства, що диверсифікується, тоді, такі господарські структури можна залучити ззовні за допомогою об'єднання (інтеграції) із іншими суб'єктами господарювання.

Згідно рекомендацій, поданих у розділі 1 цієї монографії, щодо умов інтеграції бізнес одиниць одного підприємства із іншими підприємствами чи їх бізнес одиницями, диверсифіковане підприємство може обрати один із варіантів об'єднання: повна інтеграція; часткова інтеграція; внутрішньо – інтеграційне функціонування.

З метою оптимізування взаємозв'язків між виділеними одиницями бізнесу для забезпечення максимально можливого отримання запланованих ефектів від диверсифікаційно-інтеграційного розвитку потрібно раціоналізувати ці зв'язки через можливість матеріального, технічного, трудового забезпечення одних бізнес одиниць іншими. Встановлення раціональних зв'язків допоможе ще й визначити на скільки необхідними для розвитку диверсифікованого підприємства є певні бізнес одиниці, чи від них взагалі можна відмовитися, а необхідні товари і послуги, які вони виготовляють і надають купляти у сторонніх постачальників, які з часом можна буде, при необхідності, включити у структуру диверсифікованого підприємства.

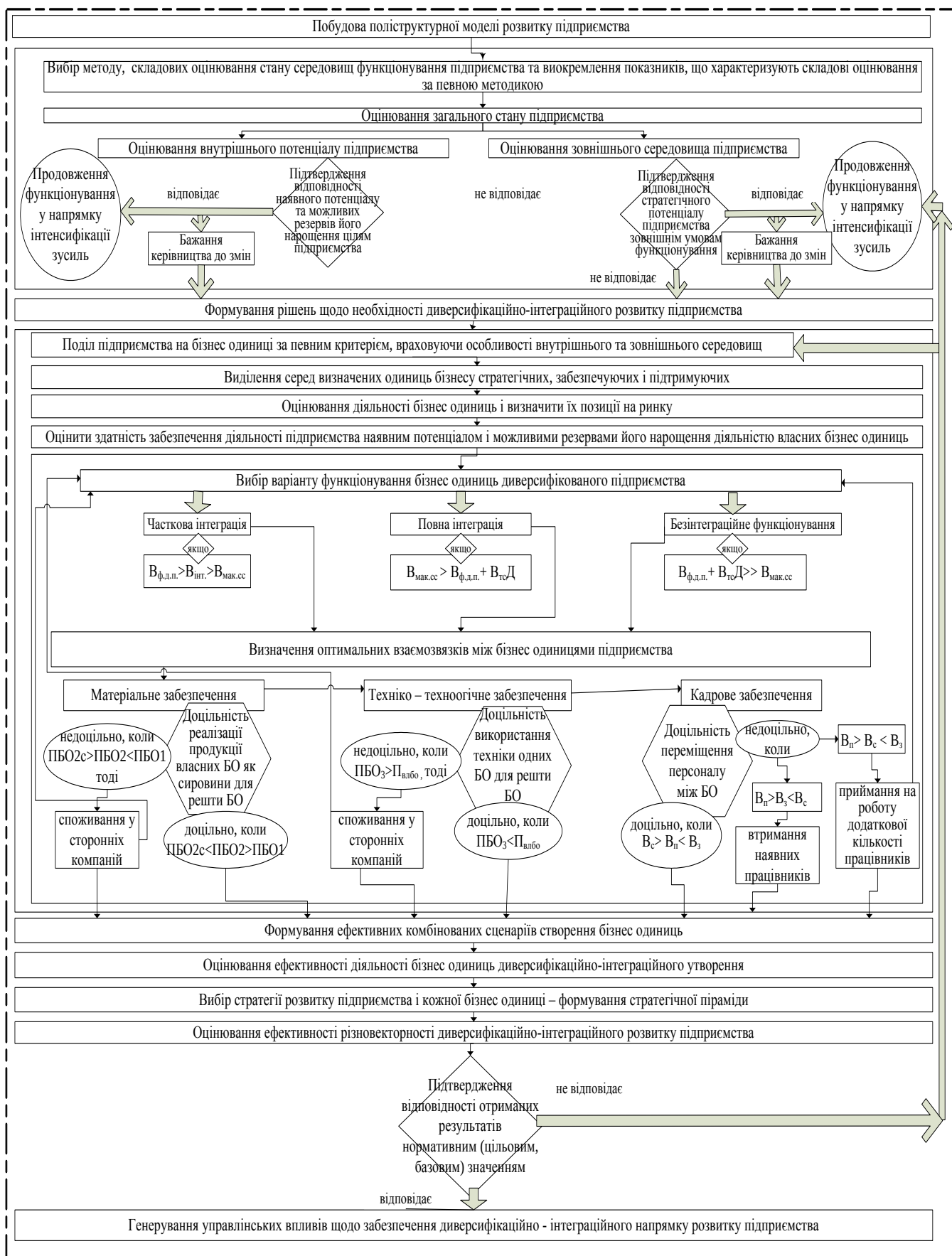


Рис. 4.1. Науково-практичний підхід щодо генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства [розроблено автором]

Щодо матеріального забезпечення одних бізнес одиниць іншими, то наприклад, бізнес одиниці 2 (БО2) диверсифікованого підприємства доцільно купляти сировину в БО1 цього ж підприємства у випадку виконання наступного виразу:

$$ПБО_{2c} < ПБО_2 > ПБО_1, \quad (4.1)$$

де $ПБО_2$ – прибуток від реалізації продукції БО2 виготовленої з використанням сировини БО1;

$ПБО_1$ – прибуток БО1 у випадку продажу продукції стороннім компаніям;

$ПБО_{2c}$ – прибуток від реалізації продукції БО2 виготовленої з використанням сировини сторонніх компаній.

При чому, втрати БО1 у випадку реалізації своєї продукції БО2 за зниженими цінами повинні відповідати певним плановим показникам (мінімальний рівень). У разі невідповідності цих витрат плановим значенням, бізнес одиниці 1 потрібно реалізувати продукцію на більш вигідних умовах.

У витрати включають, наприклад, при купівлі продукції у сторонніх підприємств значення коефіцієнта вчасності поставок, якості продукції, точності виконання замовлень, відсоток пошкодження продукції при транспортуванні та зберіганні тощо; при купівлі сировини у іншої бізнес одиниці диверсифікованого підприємства вартість внутрішнього транспортування, зберігання сировини, втрати від пошкодження при зберіганні тощо.

Окрім, кількісних показників доцільно ще й враховувати якісні, які відображають рівень репутації та популярності постачальників тощо.

У випадку постачання сировини до БО2 як власними, так і сторонніми одиницям бізнесу доцільно здійснити розрахунок показника оптимальності замовлень, який дозволить визначити доцільний обсяг продукції від кожного із постачальників. Оптимальну величину замовлення варто розрахувати використовуючи формулу (4.2):

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times P_i \times V_i + B_n}{\sum_{j=1,t}^m Q_j \times P_j \times S_j \times d_j \times b + B_y}, \quad (4.2)$$

де Q_i - обсяг сировини поставлений БО2 і-тим постачальником (стороннім), т.;

P_i - ціна сировини і-того постачальника, грн./т.;

V_i - привабливість і перспективність і-того постачальника;

B_n - витрати пов'язані із залученням і-того постачальника до співпраці, грн.;

n – кількість постачальників;

m – кількість власних бізнес одиниць;

t – максимально можливий обсяг постачання від одних бізнес одиниць іншим в межах одного диверсифікованого підприємства;

Q_j - обсяг сировини поставлений БО2 j-тою бізнес одиницею (власною), т.;

P_j - ціна сировини j-того постачальника, грн./т.;

S_j – якість продукції j –того постачальника;

d – точність виконання замовлення j - тим постачальником;

b – втрати продукції чи її пошкодження під час зберігання (крадіжки, псування продукції на складі і т.д.), %;

B_Y — витрати на управління складськими запасами і внутрішнє транспортування продукції по складі, грн.

Обсяг поставок певним постачальником (власним чи стороннім) здійснюємо підставивши замість R одиницю, яка свідчить про рівнозначність постачання як власними, так і сторонніми компаніями при відповідних умовах.

Недоцільно купляти сировину у власних бізнес одиниць, коли виконується вираз 4.3:

$$ПБО_{2c} > ПБО_2 < ПБО_1, \quad (4.3)$$

У даному випадку, доцільно використовувати стороннього постачальника, дослідивши діяльність якого і встановивши ефективність його залучення в структуру диверсифікованого підприємства, при необхідності, розробити мотиваційні заходи його переконання до об'єднання зусиль.

Знаючи обсяг продукції, який постачатиметься власними бізнес одиницями можемо переходити до визначення необхідності та доцільності використання власної техніки одних бізнес одиниць для підтримання і забезпечення діяльності решти одиниць бізнесу підприємства.

Що стосується техніки, то доцільно підприємству використовувати техніку власної бізнес одиниці для потреб решти бізнес одиниць у випадку, коли невиконується вираз 4.4:

$$ПБО_3 > П_{влбо}, \quad (4.4)$$

де $ПБО_3$ – прибуток бізнес одиниці 3 пов'язаний із наданням ними послуг здачі в оренду або виконання певних робіт наявною технікою стороннім підприємствам;

$П_{влбо}$ - прибуток бізнес одиниці 3 пов'язаний із обслуговуванням власних бізнес одиниць наявною у них технікою.

При розрахунку $П_{влбо}$ до витрат потрібно включити ще й витрати на технічне обслуговування власних бізнес одиниць диверсифікованого підприємства сторонніми компаніями.

У випадку, коли варто звернутися до спеціалізованих підприємств із питанням залучення необхідної техніки, доцільним буде розгляд можливості (при необхідності) їх подальшої інтеграції.

Тобто, диверсифіковані компанії обирають подальший напрямок розвитку залежно від існуючого потенціалу наявних бізнес одиниць шляхом створення максимально можливого синергійного ефекту їх взаємодії. Проте, часто розмір синергійного ефекту не покриває додаткових витрат не пов'язаних із його формуванням, які несуть певні одиниці бізнесу в процесі свого функціонування через наявність у їх структурі необхідних для власного функціонування напрямів діяльності, але які зовсім нецікаві або не відповідають загальному напрямкові розвитку диверсифікованого підприємства на певний момент часу (недостатність можливостей для їх розвитку, відсутність попиту з боку наявних споживачів, нерентабельність цих напрямків, необхідність значних вкладень тощо). Отже, частина напрямків діяльності існуючих одиниць бізнесу можуть приносити збитки диверсифікованій компанії, до якої входить одиниця бізнесу, однак, це ж диверсифіковане підприємство не може обходитися без іншої,

можливо і меншої частини продукції чи послуг цієї одиниці бізнесу. Для вирішення даної проблеми, варто розглянути можливість функціонування диверсифікованого підприємства із одиницями бізнесу, діяльність яких відповідає його загальному напрямку розвитку, а решта необхідних видів діяльності, які, в основному, формуються забезпечуючими чи підтримуючими бізнес одиницями, залучати диверсифікованим підприємством до свого складу шляхом інтеграції його зусиль (або зусиль його конкретних одиниць бізнесу) із потрібними (бракуючими) можливостями різних суб'єктів господарювання через задоволення спільних інтересів для досягнення певних особистих цілей.

При сезонності виробництва певних бізнес одиниць підприємства або неповної завантаженості працівників, доцільно розглянути можливість їх переміщення між бізнес одиницями з метою втримання на роботі незалежно від їх необхідності у певний момент часу, оскільки можна просто звільнити і прийняти на роботу, коли виникне у цьому потреба, однак, плінність кадрів негативно впливає на якість виробництва, так як, не завжди нові працівники обізнані і компетентні у роботі.

Доцільність і необхідність підтримання зв'язків із наявними працівниками визначається вираз 4.5:

$$V_{\pi} > V_3 < V_c \quad (4.5)$$

V_{π} – витрати пов'язані із переміщенням персоналу між бізнес одиницями диверсифікованого підприємства;

V_3 – витрати пов'язані із втриманням (зацікавленням) наявних працівників у періоди відсутності потреби підприємства у них;

V_c – витрати пов'язані із постійним залученням працівників в періоди їх необхідності зі сторони.

Доцільним буде переміщення персоналу, якщо:

$$V_c > V_{\pi} < V_3 \quad (4.6)$$

Доцільним буде залучати персонал у випадку його необхідності, коли:

$$V_{\pi} > V_c < V_3 \quad (4.7)$$

При чому, витрати на персонал включають в себе: витрати на зарплату із врахуванням рівня компетентності працівників; втрати, які пов'язані із недосвідченістю працівників (величина браку, довші терміни виконання замовлення тощо); витрати пов'язані із залученням працівників.

Виконання умов формування і реалізації рішень щодо здатності забезпечити діяльність підприємства наявним потенціалом та можливими резервами його нарощення діяльністю власних бізнес одиниць знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх змін, що, відповідно, потребує певного управлінського забезпечення.

Після того, коли взаємозв'язки встановлено і визначено необхідність тих чи інших бізнес одиниць для забезпечення ефективного розвитку підприємства, формується їх остаточний набір і здійснюється оцінювання загального стану кожної бізнес одиниці окремо та виявлення рівня синергійного ефекту від різних варіантів їх взаємодії. Оптимальний варіант такої взаємодії, який здатний забезпечити максимально можливий синергійний ефект ляже в основу

диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Оптимальне забезпечення реалізації обраного диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку можливе за рахунок тактично грамотно сформованого і ефективно реалізованого стратегічного набору підприємства, який являє собою сукупність стратегій усіх рівнів управління (корпоративного, бізнес, функціонального). І якщо, за результатами оцінювання ефективності різновекторності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, обраний напрямок забезпечить виконання планових результатів діяльності підприємства, то доцільно реалізувати обраний та стратегічно виважений варіант розвитку; а якщо ні, повертатися на попередні етапи і ліквідувати виниклі проблеми за рахунок покращення діяльності підприємства перед його поділом на бізнес одиниці або використання іншого критерію виділення бізнес одиниць.

Ефективність виконання пропонованих етапів і максимально точна їх реалізація вимагає необхідності підкріплення всього процесу визначення доцільності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства управлінськими системами (контролюючою, регулюючою, мотивуючою).

Практичну значимість поданих рекомендацій вибору диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства підтверджено результатами діяльності підприємства поданих в таблиці 4.1, які зведено в три періоди (рис. 4.2): 1. коли підприємство працювало без поділу на бізнес одиниці; 2. коли підприємство поділили на бізнес одиниці (диверсифікаційний напрямок розвитку); 3. коли оптимізували структуру і взаємозв'язки між бізнес одиницями, та долучили до них шляхом інтеграції сторонні бізнес одиниці (диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку).

Значення показників у перший період відповідає результатам діяльності підприємства за основними напрямками його роботи, які в другому періоді сформули бізнес одиниці підприємства.

Покращення показників в другому періоді зумовлено зосередженням уваги бізнес одиниць на власних потребах, наявних ресурсах, бажанні клієнтів, що сприяло, за рахунок оптимального використання наявного потенціалу та максимально результативного його нарощення для кожної бізнес одиниці, підвищення загальної діяльності підприємства. Наприклад, зниження витрат за рахунок закупівлі сировини за нижчими цінами дозволило знизити ціну продукції. Таким чином, витрати СОБ 1 зменшилися на 7% , що дозволило їй за рахунок зниження ціни на 4 % збільшити обсяг реалізації та отримати прибуток у розмірі 38,4 млн.грн. А якщо б ціну та обсяг реалізації залишити без змін, то прибуток у даному випадку становив б 28,1млн.грн. Витрати СОБ 2 зменшилися б на 6%, що дозволило їй за умови зниження ціни на 3 % збільшити обсяг реалізації та отримати прибуток у розмірі 19,5 млн.грн.

Виділення бізнес одиниць дозволило розширити асортимент кожної бізнес одиниці новими необхідними видами продукції (послуг) і зменшити сезонність виробництва.

Третій період характеризується віднесенням перших трьох бізнес одиниць до стратегічних, а четверту – забезпечуючої. Окрім цього, за

результатами оцінювання виявлено необхідність надання певного спектру послуг, які покращать ефективність діяльності (обсяг збуту, наявність постійних клієнтів, можливість зниження витрат тощо) наявних бізнес одиниць. Для чого, диверсифіковане підприємство інтегрували із підприємством, яке надає необхідний перелік послуг. Це підприємство включили у структуру диверсифікованого у якості підтримуючої бізнес одиниці.

Таблиця 4.1

Основні результати діяльності бізнес одиниць підприємства репрезентанта

Найменування одиниць бізнесу підприємства		Дохід, млн.грн.			Витрати, млн.грн			Прибуток, млн.грн		
до застосування диверсифікаційно – інтеграційного напрямку розвитку	після застосування диверсифікаційно – інтеграційного напрямку розвитку	підприємства за основними напрямками діяльності	диверсифікованого підприємства за виділеними бізнес одиницями	підприємства у випадку використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку	підприємства за основними напрямками діяльності	Диверсифікованого підприємства за виділеними бізнес одиницями	підприємства у випадку використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку	підприємства за основними напрямками діяльності	диверсифікованого підприємства за виділеними бізнес одиницями	підприємства у випадку використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку
БО1	СОБ1	337	353,8	410,3	308,9	315,4	339,7	28,1	38,4	70,6
БО2	СОБ2	164	175,5	190,2	153	156	165,2	11	19,5	25
БО3	СОБ3	144,7	151,9	169,3	131,2	133,9	141,7	13,5	18	27,6
БО4	ЗБО	136,6	148,95	173,5	242,9	247,9	259,8	-106,3	-98,95	-86,3
-	ПБО	-	-	159,1	-	-	168,3	-	-	-9,2
Разом по підприємству		782,3	830,15	1102,4	836	853,2	1074,7	-53,7	-23,05	27,7

*розраховано автором за даними підприємства

Окрім, можливості використання функціональних заходів і підвищення ефективності функціонування бізнес – одиниці зокрема та підприємства загалом, поділ підприємства на стратегічні, підтримуючі і забезпечуючі бізнес одиниці дозволив сформувати максимально ефективний синергійний ефект за рахунок вірного підсилення одних бізнес одиниць іншими на всіх рівнях управління.

Наприклад, за результатами опитування послуги підтримуючої бізнес одиниці (ПБО) збільшили б обсяги продажу всіх одиниць бізнесу досліджуваного підприємства: СОБ1 на 7%; СОБ2 на 6%; СОБ3 на 5 %; ЗБО1 на 8%.

ПБО хоч і отримало збиток у розмірі 8,9 млн.грн., але за рахунок цієї бізнес одиниці значно збільшився загальний прибуток підприємства, а за рахунок ефективного управління діяльністю бізнес одиниць спрямованого на максимальне досягнення загальних цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства обраним шляхом, дана бізнес одиниця стане прибутковою.

Отже, застосування для досліджуваного підприємства диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку є доцільним, оскільки це дозволить йому збільшити обсяг реалізації на 320 млн. грн. (1102,4-782,3) та прибутку на 175,2 млн. грн. (-147,5-27,7).

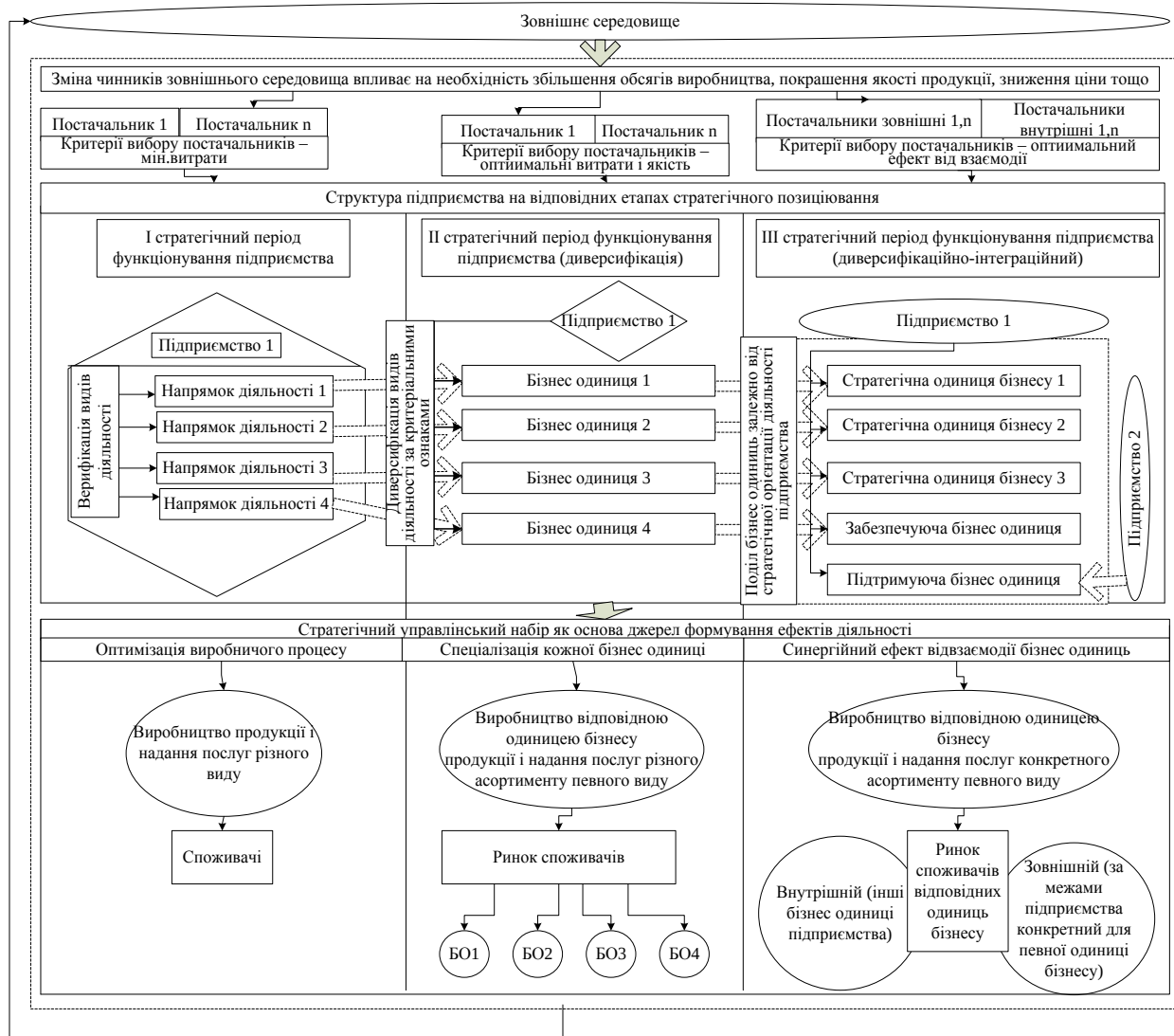


Рис. 4.2. Технологія трансформації організаційно-економічної структури підприємства під впливом диверсифікаційно-інтеграційних процесів [розроблено автором]

Реалізація запропонованих заходів дозволяє вивести підприємство зі збитку за рахунок збільшення величини прибутку стратегічних одиниць бізнесу, а також зменшення коливань попиту на продукцію підприємства протягом року.

В умовах неотехнологічного відтворення успіх отримують підприємства, які спроможні сформулювати відповідний ефект, що забезпечить їм довгострокові конкурентні переваги за рахунок розроблення або впровадження певних неопродуктів. Формування такого ефекту вимагає використання відповідних управлінських інновацій, які забезпечать вчасне відстеження підприємствами

можливості отримання додаткового ефекту, напрямку його розширення, оперативно-результативного нарощення та раціонального розподілення сформованого ефекту для конкурентоспроможного функціонування всього підприємства і окремих його структур.

4.2. Кросс-функціональні бізнес-процеси підприємства як основа системи управлінських інновацій в ракурсі його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку

Для уточнення сутності управлінської інновації та визначення можливості її застосування при управлінні диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства варто дослідити сфери застосування, розкрити зміст використовуваних видів та труднощі використання управлінських інновацій у діяльності вітчизняних підприємств.

На рис. 4.3 подано види управлінських інновацій за різними класифікаційними ознаками.

Кожна із запропонованих класифікаційних ознак дозволяє визначити специфіку управлінських інновацій із певної сторони, відповідно, до чого доцільно зробити виновок, що різні їх види, просто комплексно доповнюють та окреслюють можливі напрямки застосування та варіанти прояву управлінських інновацій. Наприклад, за класифікаційною ознакою «за сприйняттям» можливе виділення двох видів управлінської інновації: вимушені; ініціативні.

Вимушені (нормативні) управлінські інновації присутні у діяльності кожного підприємства, оскільки, стосуються прийняття відповідного рішення щодо ліквідації проблем, які виникають при здійсненні основних видів його діяльності. Відповідно, такі управлінські інновації залежно від можливості уникнення чи перенесення їх здійснення, а також черговості та історичності їх виникнення можна розділити на безваріантні та варіантні. В свою чергу, безваріантні управлінські інновації не мають творчого характеру і вони нічим практично не відрізняються від інших управлінських рішень. Варіантні управлінські інновації характеризуються певним рівнем творчості, однак, для їх реалізації також зазвичай використовують готові приклади, аналоги, методики тощо і лише частково доповнюють власними даними. Тобто, вимушені управлінські інновації не є радикальними, в основному, вони присутні на усіх без винятку підприємствах і тому, їх не варто розглядати окремо, а лише як основу (базу) формування управлінської інновації, доповнюючи її ініціативними елементами.

Аналогічно, що стосується критеріїв «за рівнем організації», «з точки зору функцій управління», «залежно від об'єкта впровадження», «за сферами застосування» кожен вид управлінської інновації виступає складовою частиною відповідно структури, діяльності підприємства, процесу управління, яка

проявляється у більшій чи меншій мірі у всіх його бізнес-процесах та спрямована на їх максимальну взаємодію для досягнення потрібного ефекту, що забезпечить підприємству довгострокову конкурентну перевагу на ринку в умовах неотехнологічного відтворення.

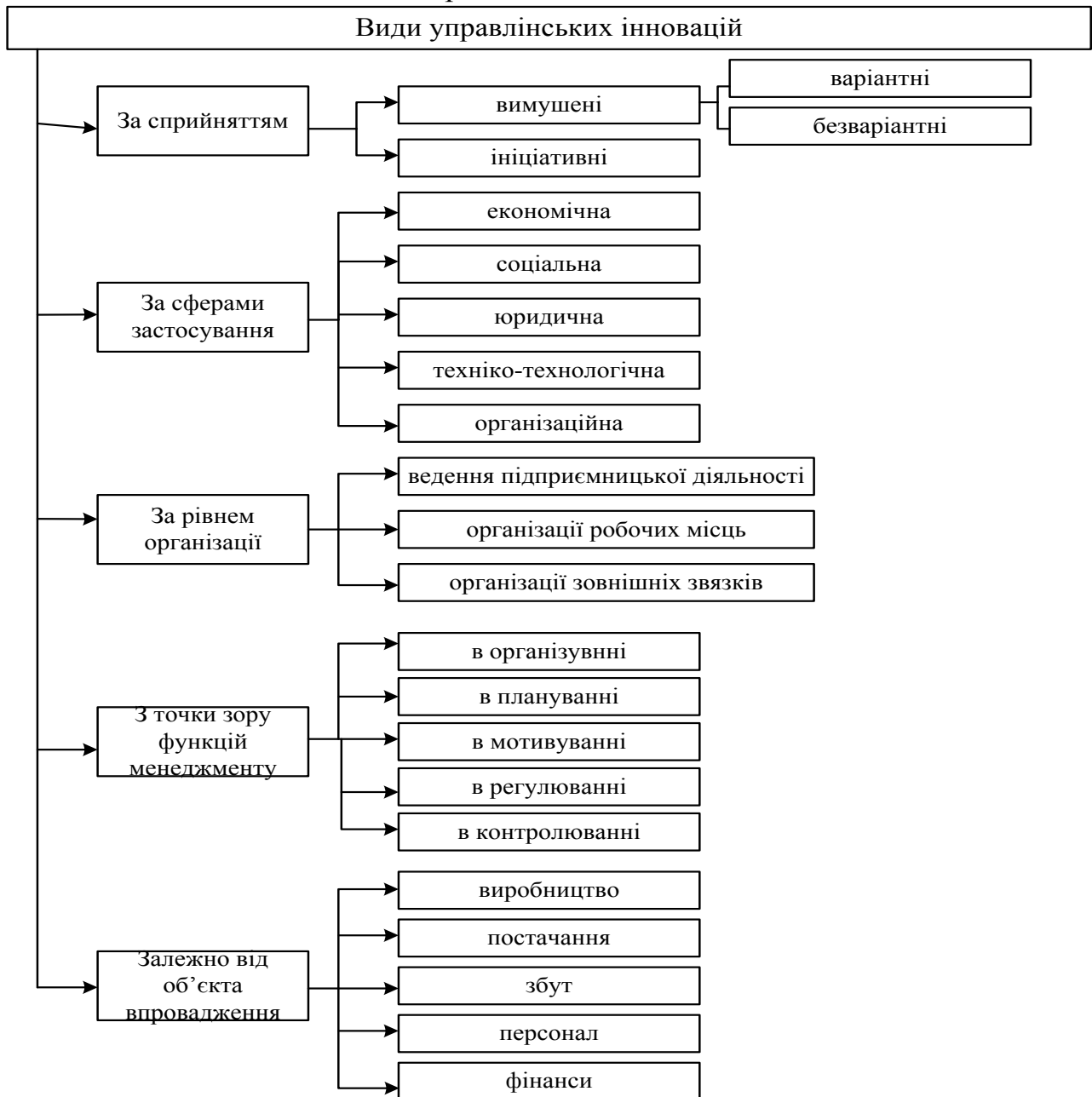


Рис. 4.3. Види управлінських інновацій [сформовано автором]

Отже, сукупність застосовуваних управлінських інновацій для реалізації конкретних бізнес-процесів дозволить максимально пов'язати зусилля реалізації окремих із них, підвищивши, тим самим, їх результативність

Для ефективності і практичної значущості, формування управлінських інновацій доцільно здійснювати із максимальною можливістю ліквідації наявних труднощів їх впровадження на підприємствах:

- відсутність з боку керівництва розуміння необхідності витрачання часу, коштів і ресурсів на формування та стимулювання управлінських інновацій;

- недостатня мотивація працівників генерування ними управлінських (креативних) ідей;

- неточна обґрунтованість зв'язку між управлінськими інноваціями та результатами діяльності підприємства;

- відсутність відповідних видів та обсягів ресурсів необхідних для формування управлінських інновацій;

- слабе використання на підприємствах фахівців з сфери менеджменту;

- низький рівень кваліфікації, компетенції, наявності необхідних знань, вмінь працівників;

- опір змінам;

- низький рівень поінформованості щодо ефективних нововведень у сфері управління;

- високий рівень ризику реалізації управлінських інновацій через складність їх оцінки.

З метою оптимізації тактичних дій в рамках формування управлінських інновацій пропонуємо графічне зображення (рис. 4.4) і системне відображення (4.8-4.11) впливу управлінських інновацій на прийняття управлінських рішень щодо реалізації бізнес процесів різних бізнес одиниць, і рівня отриманого, при цьому, ефекту спрямованого на забезпечення, окрім, результативності бізнес процесів, ще й певну їх ефективність, яка відображає нові або додаткові властивості (характеристики) наявних ефектів, що забезпечують підприємству стійкість до умов нетехнологічного відтворення, оскільки, впливають на трансформаційні процеси в економічній системі.

Формування ефекту без застосування управлінських інновацій відбувається за формулою 4.8:

$$E_A = \{Y_e(Y_e, Y_\phi) | P_{б.п.1.1} \cap P_{б.п.1.2} \cap P_{б.п.1.N}\}, \quad (4.8)$$

де E_A – ефект А; Y_e – управлінські ефекти; Y_ϕ – управлінські впливи; Y_ϕ – управлінські функції; $P_{б.п.1.1}$ – реалізація бізнес процесу 1 першої бізнес одиниці.

Управлінська результативність у даному випадку визначається за формулою 4.9:

$$Y_p = \sum_{i=1}^j E_{ij}, \text{ де} \quad (4.9)$$

j – кількість можливих ефектів; Y_p – управлінська результативність;

Формування ефекту із застосуванням управлінських інновацій відбувається за формулою 4.10:

$$E_{Ai} = \{Y_e(Y_e, Y_\phi, Y_i) | P_{б.п.1.1} \cap P_{б.п.1.2} \cap P_{б.п.2.1} \cap P_{б.п.2.2} \cap P_{б.п.N.N}\} \quad (4.10)$$

де Y_i – управлінська інновація; E_A – ефект А з додатковими характеристиками, які перевищують базову потребу (ціль) і необхідні для ефективного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

При чому, взаємопроникаюча результативність реалізації бізнес-процесів між собою з використанням управлінських інновацій забезпечує доповнення загальної результативності підприємства певним рівнем ефективності, необхідної для його успішного розвитку в умовах неотехнологічного

відтворення, що показує рівність 4.11.

$$E_{Ai} \cap E_B \cap E_B \cap E_{Gi} = Y_p \cup Y_{ef}, \text{ де} \quad (4.11)$$

Y_{ef} – управлінська ефективність.

Формування ефектів без використання управлінських інновацій відбувається за рахунок прийняття ефективних управлінських рішень щодо результативного здійснення бізнес-процесів у межах окремих бізнес одиниць, оскільки, бізнес одиниця – це окремий самостійний підрозділ із власною стратегією розвитку, ринком збуту, видом продукції, фінансовими та інвестиційними можливостями тощо.

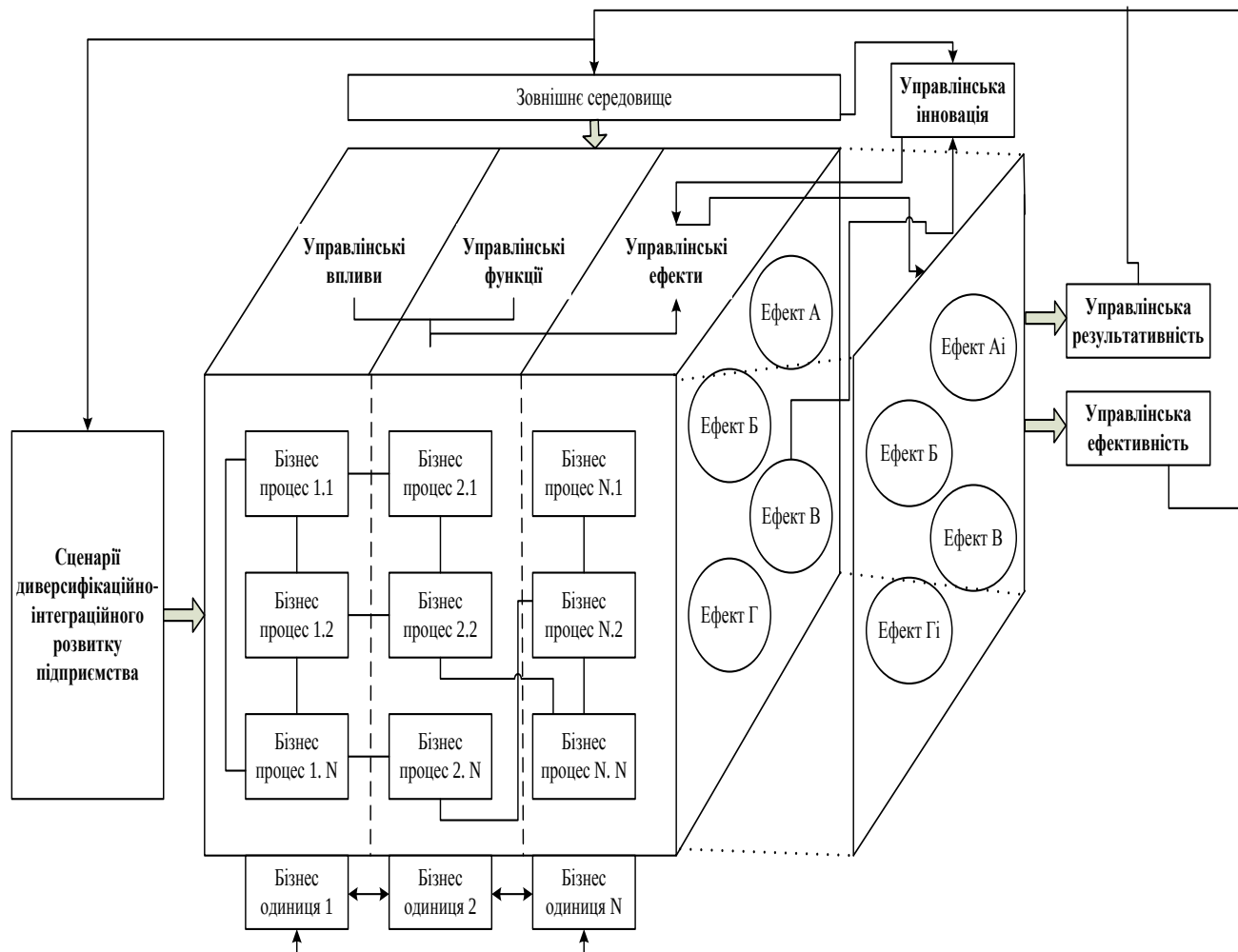


Рис. 4.4. Просторово-динамічна модель побудови системи управлінських інновацій [розроблено автором]

Ефект, у випадку, використання управлінських інновацій підвищується, залежно від їх спрямованості, набуваючи певних рис технологічності, креативності, унікальності тощо. Зумовлена поява нового ефекту раціональними ідеями, які сформовані вимогами створених на підприємстві управлінських ефектів шляхом реалізації певних управлінських впливів з врахуванням відповідних функцій управління та наявними перспективними пропозиціями на ринку, новими суспільними поглядами на певні речі тощо. Тобто, управлінська інновація являє собою сукупність вимушених та

креативних ідей щодо реалізації відповідних бізнес-процесів для досягнення певного інноваційного ефекту та вирішення конкретних проблем в процесі діяльності підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Отже, використання управлінських інновацій необхідне для того, щоб злагодити роботу і ефективно налаштувати взаємодію бізнес одиниць підприємства через оптимізацію взаємозв'язків між їх бізнес процесами спрямовану на підвищення результативності бізнес процесів, бізнес одиниць, всього підприємства.

Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток як і будь-який інший вид розвитку може здійснюватися за наступними сценаріями: оптимістичним; реалістичним; песимістичним. Для забезпечення ефективності розвитку по кожному із цих сценаріїв необхідна різна сукупність управлінських інновацій, яка включає найбільш вагомі і доцільні для досягнення бажаних результатів управлінські заходи підтримання на належному рівні окремих складових діяльності підприємства.

В таблиці 4.2 подано примірні домінанти в межах конкретних типів управлінських інновацій необхідні для забезпечення бажаного ефекту по кожному сценарію диверсифікаційно-інтеграційного розвитку для створення належних переваг ефективного довгострокового функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Таблиця 4.2

**Визначення типів управлінських інновацій залежно сценаріїв
диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств**

Сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств	Домінуючий вектор забезпечення необхідного ефекту	Тип управлінської інновації
Песимістичний	- оптимізація виробничого процесу; - реінженіринг бізнес процесів; - ефективне управління часом; - ощадне управління витратами; - ефективна робота з стейкхолдерами	Покращуюча управлінська інновація
Реалістичний	- впровадження інформаційних технологій; - тотальне управління допоміжними службами; - ефективна організація забезпечення стратегічного управління	Традиційна управлінська інновація
Оптимістичний	- стимулювання зовнішніх партнерів; - активізація наукових розробок; - організаційно-структурна перебудова	Креативна управлінська інновація

Примітка: сформовано автором

Підсумовуюче вищевикладене, доцільно управлінську інновацію трактувати як креатив-комплекс ініціативних (відомих та оригінальних) ідей та заходів забезпечення раціоналізації бізнес-процесів підприємства усіх напрямків та рівня діяльності з технологічного, організаційного та економічного аспектів, спрямованих на максимальну результативність їх

здійснення, забезпечивши, тим самим, максимальний додатковий ефект для стратегічного розвитку підприємства в сучасних неотехнологічних умовах функціонування.

Конкретизація видів, підтвердження об'єктивної доцільності та необхідності побудови системи управлінських інновацій в загальній системі управління, особливості впровадження оперативного та тактичного характеру управлінських інновацій у діяльність вітчизняних підприємств дозволило уточнити сутність, окреслити переваги, можливості і етапи їх застосування для ефективного диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Проведені дослідження і подані рекомендації щодо формування та використання управлінських інновацій для забезпечення належного рівня розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення дозволили встановити, що ефективна система управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком сучасних підприємств повинна складатися із взаємопов'язаних базової (вимушеної, нормативної) та інноваційної управлінських систем, пов'язаних управлінськими інноваціями, сформованими на основі крос-функціональних бізнес процесів підприємства.

4.3. Інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення на основі каузально-детермінованого підходу

Результативність прийнятих рішень щодо розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення залежить від ефективного механізму управління обраним напрямком розвитку, сформованим адекватно умовам функціонування сучасних підприємств.

Оскільки, створення необхідного ефекту, який забезпечить результативний диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства в умовах неотехнологічного відтворення передбачає прийняття ефективних рішень щодо можливості та доцільності використання певних бізнес-процесів, оптимізації їх структури та складу, ефективності виділення певних бізнес одиниць, результативності залучення зовнішніх стейкхолдерів у якості бізнес одиниці, то формування механізму управління таким розвитком доцільно здійснювати з врахуванням відповідних особливостей функціонування підприємств (наявні та потенційні можливості), існуючих поглядів на процес управління, наявних методів, інструментів, способів управління та можливостей створення управлінських інновацій для отримання бажаного довгострокового ефекту, зумовлених специфікою диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

Тому, доцільно механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком будувати на каузально-детермінованій основі впливу умов неотехнологічного відтворення на цей розвиток і розглядати його як інтегрований механізм низки локальних (рис. 4.5), сукупна взаємопов'язана реалізація яких забезпечить максимальне досягнення цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Реалізація кожного із поданих механізмів забезпечить підприємству досягнення конкретних особистих поставлених цілей і отримання певних результатів, які обумовлюють та впливають на результати і цілі інших пов'язаних механізмів, що дозволить раціоналізувати управлінські рішення та забезпечити чітке, оперативне та ефективне виконання конкретної функції управління, що в сукупності призведе до збалансованості управління розвитком підприємства.



Рис. 4.5. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: локальна структура представлення [розроблено автором]

На рис. 4.6 подано каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення з позиції науково – філософської основи представлення.

Формування даного механізму розпочинається із дослідження та врахування основних особливостей і найважливіших аспектів середовищ функціонування сучасних підприємств відповідно до яких визначається мета, досягнення якої повинен забезпечити пропонований механізм.

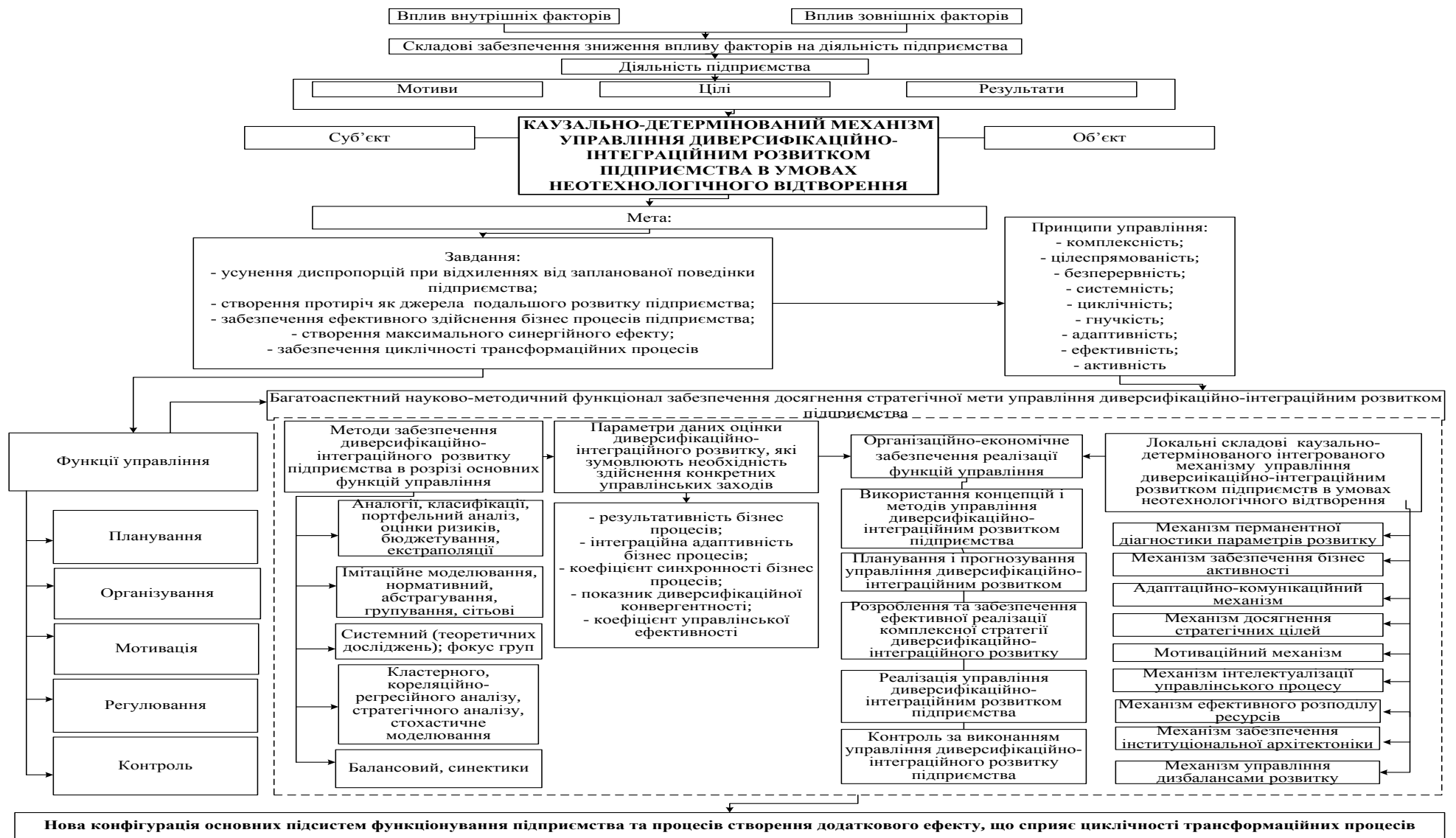


Рис. 10. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: науково – філософська основа представлення [розроблено автором]

Сформована мета реалізовуватиметься послідовно, шляхом виконання відповідних завдань.

Реалізація поставлених завдань потребує певного методичного забезпечення дослідження, згідно якого, необхідні процеси запропоновано виконувати, використовуючи певну сукупність методів, які систематизовано відповідно основних функцій управління.

Така систематизація сприятиме забезпеченню ефективності управлінського процесу максимально повною інформацією, необхідною окремо для виконання конкретної функції управління. Використання певних методів дослідження за окремими групами забезпечить ефективність реалізації механізмів досягнення відповідних цілей за цими групами, виділених в розрізі функцій управління через наповнення їх оптимально-повною інформацією. Систематизація даних, таким чином, дозволить чітко використати відповідні інструменти управління відповідно виділеного організаційно-економічного забезпечення реалізації функцій управління.

Реалізація пропонованого механізму забезпечить формування оптимально-результативних конфігурацій основних підсистем функціонування підприємства та процесів створення додаткового ефекту, що призведе до утворення відповідних конкурентних переваг підприємства, необхідних для стійкості його діяльності в умовах неотехнологічного відтворення.

В сучасних умовах розвитку світової економіки успішність підприємств вимагає застосування удосконалених систем стратегічного управління, ефективність яких все більшою мірою залежить від вдало сформованої команди працівників. Разом з тим, для забезпечення бажаного успіху компанії, сформована команда та кожен з її членів зокрема повинні максимум використовувати власний потенціал (компетенції, навички, креативність тощо) спрямований на досягнення загальних цілей діяльності підприємства шляхом оптимального виконання стратегії його розвитку.

Це можливо за рахунок використання внутрішніх дієвих мотиваційних заходів, оскільки, низький рівень заробітної плати та затримки при її виплаті, обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального й творчого потенціалів, що своєю чергою, спричиняє значний вплив на впровадження нових технологій, реструктуризацію виробництва та виробництво конкурентоспроможної продукції.

Крім цього, високий рівень конкуренції у всіх сферах діяльності підприємств вимагає оптимального вибору і зацікавлених до співпраці не лише працівників, а й важливих для його функціонування стратегічних партнерів, що можливо шляхом застосування відповідних мотиваційних інструментів для їх стимулювання до співпраці. Наприклад, на ефективність діяльності підприємства значною мірою впливає вчасність, точність, конкретність поставок сировини, що вимагає вибору і втримання привабливого постачальника. Такі суб'єкти господарювання, як, постачальники, споживачі, конкуренти, ймовірні партнери, складають зовнішню сторону загальної мотиваційної системи підприємства.

Формування зовнішньої мотиваційної системи особливо є актуальним для диверсифікованих підприємств, оскільки, у процесі діяльності вони співпрацюють із різними підприємствами, які залежно від мети залучення можуть мати різний рівень впливу (кращу конкурентоспроможну позицію на вітчизняному ринку, вихід на міжнародні ринки, зниження цін на сировину тощо) на розвиток диверсифікованого підприємства чи окремих його одиниць бізнесу, що викликає, при цьому, у керівництва диверсифікованих підприємств різний інтерес і потребу у їх залученні. Відповідно, залежно від обраного загального напрямку розвитку диверсифікованого підприємства і мети його існування зв'язок із різними підприємствами чи їх структурними одиницями буде різним. Наприклад, співпраця із підприємством з метою доступу до певних ресурсів на обмежений період часу (за потребою у сировині) і залучення цих підприємств у формі нової бізнес одиниці чи складової наявної одиниці бізнесу на довгострокову перспективу вимагатиме різних зусиль переконання партнерів у цій співпраці. Тобто, зовнішній мотиваційний механізм диверсифікованого підприємства являє собою сукупність мотиваційних систем для різних груп впливу на його розвиток. При цьому, працівники являють собою окрему групу впливу.

Відповідно детальнішого дослідження потребує питання формування комплексного мотиваційного механізму диверсифікованого підприємства.

Питанням мотивації приділялася увага значної кількості вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, у їхніх працях:

- пропонувалися мотиваційні системи матеріального стимулювання працівників, системи мотивації засновані на інноваційній системі оплати праці;
- розглядалися різні види нематеріальних (моральних) способів мотивації, моделі мотиваційної системи для працівників підприємств, що спрямовані на їх розвиток, забезпечення комфортного виробничого середовища і реалізацію трудового потенціалу, формування і підтримку мотиваційного клімату в організації, ідейно – виховні методи. Окремі із мотиваційних систем враховували, крім, безпосередніх внесків працівника у діяльність підприємства ще й їх цінносні орієнтації особистості, які сукупно забезпечують досягнення цілей підприємства;
- представлені системи комплексної мотивації, які у одних науковців складаються із соціально-економічних і соціально-психологічних процесів та погоджують інтереси працівника і підприємства, у інших, являють об'єднання методів морального і матеріального стимулювання або вузькоспрямовані через представлення системного підходу до стимулювання діяльності управлінського персоналу, чи поділяють мотивацію на внутрішню і зовнішню вважаючи, що зовнішню створюють стимули і ситуаційні фактори, а внутрішню мотиви, потреби, інтереси.

Науковцями широко висвітлюються також нові підходи до мотивації працівників, які полягають у вдосконаленні системи мотивації: на основі ключових показників ефективності розвитку підприємства; за рахунок формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємства,

який поєднує чотири складових такого механізму (кадрову, фінансову, маркетингову, матеріально-технічного забезпечення), а також враховує певну кількість мотиваторів та демотиваторів, аналіз та оцінка яких дозволяють управляти процесом формування ММСУП на кожному етапі реалізації обраної стратегії підприємства.

Однак, усі пропоновані мотиваційні заходи спрямовані на працівників підприємства та поза увагою науковців залишилися мотиваційні заходи спрямовані на зацікавлення споживачів, конкурентів, зовнішніх партнерів, ефективна діяльність яких є не менш важливою для успішного розвитку диверсифікованого підприємства у стратегічній перспективі. Отже, мотивацію необхідно і варто застосувати у всі сфери роботи підприємства, де є людський фактор, що зумовлює необхідність формування комплексної системи мотивації, яка включатиме внутрішні і зовнішні потенційні зони впливу на розвиток диверсифікованого підприємства.

Мотиваційний механізм – це комплексна система організаційно-економічних, матеріально-технічних, соціально-психологічних методів та інструментів впливу на об'єкт з метою практичного його спонукання до досягнення поставлених цілей мотиваційної політики, що має визначену структуру з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням. Традиційно об'єктами мотиваційного механізму виступають трудові ресурси підприємства і робоча сила на ринку праці.

Однак, в динамічних умовах розвитку ефективна діяльність підприємств вимагає зміни об'єктів мотиваційного механізму залежно від сукупності і рівня впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на діяльність підприємства та його стратегічної поведінки на ринку.

Отже, успішне функціонування підприємств в сучасних динамічних умовах розвитку вимагає формування дієвих механізмів стимулювання одних суб'єктів до ефективної праці (працівники підприємства), інших до оптимально-результативної співпраці (конкуренти, постачальники, споживачі). Величина і інтенсивність спонукальних заходів для кожного із них залежить від ступеня впливу цих суб'єктів на розвиток підприємства і рівня зацікавленості підприємства у взаємодії із ними залежно від обраного стратегічного напрямку розвитку. Отже, для різних суб'єктів, виділених за певними ознаками у відповідні групи, необхідно сформувати окремі мотиваційні системи, які в сукупності складуть основу комплексного мотиваційного механізму підприємства.

Відповідно до цього, об'єктами мотиваційного механізму можуть бути споживачі, конкуренти, постачальники, з точки зору мотивації:

- купівлі певного виду продукції;
- постачання сировини відповідних параметрів (належного рівня якості, відповідної кількості, у встановлені терміни тощо);
- створення умов для конкурентів щодо виготовлення певного виду продукції з метою сприяння зміни конкурентом своєї цінової та асортиментної політик і розведенням його, таким чином, із досліджуваним підприємством по різних

ринках чи сегментах ринку.

Отже, мотиваційний механізм підприємства включатиме такі складові:

- внутрішня (системи мотивації працівників підприємства, власників тощо);
- зовнішня (системи мотивації споживачів, конкурентів, постачальників тощо).

Крім цього, кожна складова механізму повинна мати свої умови застосування конкретних заходів мотивації, систем винагороди, шляхи здійснення мотиваційних заходів, критичні точки їх здійснення тощо.

Структура мотиваційного механізму залежить від багатьох чинників, основним з яких є обрана стратегія підприємства. Так, наприклад, якщо підприємство обрало на:

- корпоративному рівні стратегію диверсифікованого зростання, то його увага більше зосереджуватиметься на внутрішній складовій мотиваційного механізму, якщо стратегію інтеграційного зростання, то або на мотивації споживачів (вертикальна інтеграція вперед), мотивації постачальників (вертикальна інтеграція назад), мотивації конкурентів (горизонтальна інтеграція), або на мотивації споживачів, постачальників і працівників одночасно (концентроване зростання);
- бізнес рівні - стратегію лідерство за витратами, то зовнішня складова мотиваційного механізму повинна включати мотиваційні заходи одразу по усіх трьох напрямках (споживачі, постачальники, конкуренти); стратегії фокусування і першопрохідника передбачають використання мотиваційних заходів більш орієнтованих на споживача; стратегію диференціації – на постачальників і конкурентів.

Що стосується структури внутрішньої складової мотиваційного механізму підприємства, то вона для кожного підприємства також буде різною.

Так як основною умовою ефективного функціонування сучасних підприємств є працівники (їх креативність, бажання рости та забезпечувати розвиток підприємств спів ставляючи його безпосередньо із власним благополуччям тощо), а передумовою оптимально-результативного диверсифікаційно-інтеграційного розвитку ще й певні стейкхолдери, то важливим моментом в управлінні розвитком підприємства є можливість максимального залучення (зацікавлення) в цей процес необхідних в певний момент часу певних груп для максимального досягнення його основних цілей. Ефективне управління виділеними групами дозволить максимально використати ті їх можливості і/або ініціативи, які необхідні в конкретний момент часу для реалізації відповідних бізнес-процесів підприємства, щоб отримати максимальний ефект від їх здійснення, який забезпечить формування довгострокової конкурентної переваги підприємству.

Для активізації можливостей розглянутих груп забезпечення ефективного диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства доцільно застосувати відповідний мотиваційний механізм, який включатиме комплекс заходів внутрішньої та зовнішньої мотиваційних систем (рис. 4.7).

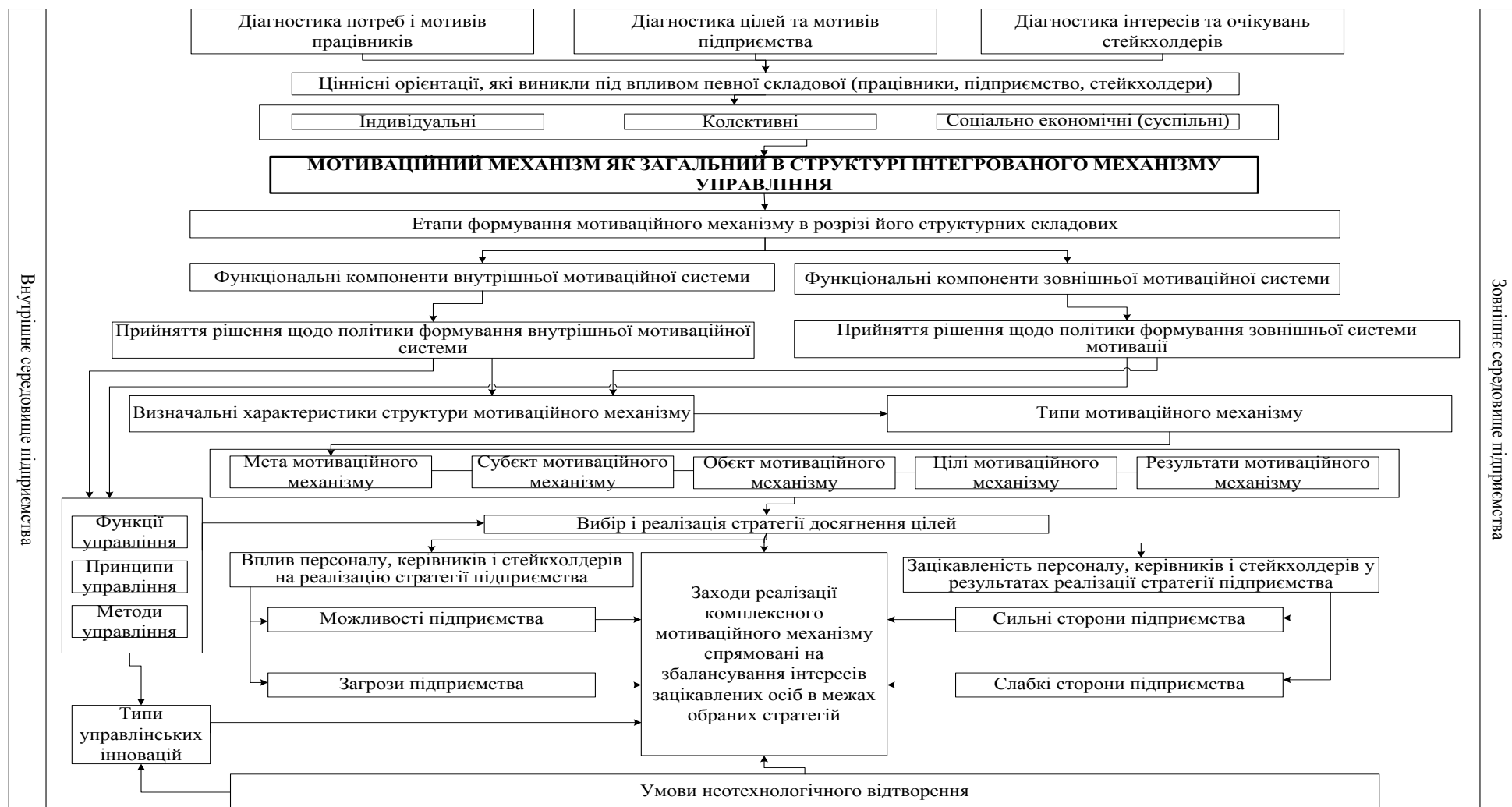


Рис. 4.7. Мотиваційний механізм як загальний в структурі інтегрованого механізму управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення: науково-практична основа представлення [розроблено автором]

Зовнішня мотиваційна система передбачає заходи максимального залучення і зацікавлення у діяльність потрібних стейкхолдерів, а внутрішня – активізації розвитку та використання можливостей працівників для максимально ефективного виконання конкретних бізнес-процесів підприємства.

Отже, кожна складова комплексного мотиваційного механізму містить мотиваційні системи для певних груп впливу, які входять у відповідну складову. При цьому, групи впливу можуть бути виділені за різними класифікаційними ознаками: місцем знаходження (зовнішні, внутрішні); варіантами взаємодії (співпраця, інтеграція, партнерство); рівнем впливу (інтенсивний, помірний, слабкий); зацікавленістю підприємства (значна, середня, низька) тощо.

Розглядаємо групи впливу залежно від місця знаходження, відповідно до чого формуємо мотиваційні системи для працівників, споживачів, конкурентів, постачальників.

Тоді, в основі комплексної мотиваційної системи певного підприємства в конкретний момент часу залежно від виду його діяльності і обраної ним стратегії подальшого розвитку лежатиме один із можливих варіантів взаємозв'язку між елементами кожної системи, які складатимуться із різних груп впливу: Постачальники – працівники; Постачальники – клієнти; Працівники – клієнти; Постачальники-працівники-клієнти; Конкуренти – працівники; Конкуренти – клієнти; Конкуренти постачальники; Конкуренти – постачальники – клієнти; Конкуренти – постачальники – клієнти – працівники; Конкуренти – працівники – клієнти; Конкуренти – працівники – постачальники.

Величина (розмір) мотиваційних заходів для певної групи залежатиме від рівня їх можливого впливу на діяльність диверсифікованого підприємства чи його бізнес одиниць і необхідності їх залучення для ефективного розвитку цього підприємства в стратегічному періоді.

Особливості кожного типу мотиваційних систем для різних груп впливу подано в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Особливості різних типів комплексного мотиваційного механізму

Тип комплексного мотиваційного механізму	Складові елементи КММ	Переваги при використанні певного типу комплексного мотиваційного механізму	Недоліки певного типу комплексного мотиваційного механізму	Можливі стратегії підприємства при яких доцільно впроваджувати певний тип КММ
Зовнішній вертикально-спрямований	Постачальники Клієнти	Налагоджені взаємозв'язки із споживачами, велика мережа збуту із постійним розширенням, зниження собівартості продукції за рахунок знижок на сировину,	Відсутня мотивація персоналу підприємства до праці, низька продуктивність праці, швидка плинність кадрів та низька якість трудових ресурсів	Посилення позиції на ринку

		матеріали та комплектуючі		
Сировинно-спрямований	Постачальники Працівники	Високий рівень трудових ресурсів підприємства та реалізація наявного трудового потенціалу, зниження собівартості продукції за рахунок знижок на сировину, матеріали та комплектуючі	Відсутній розвиток збутової мережі, відповідно застій підприємства в плані розвитку діяльності шляхом випуску додаткового обсягу наявної чи нової продукції	Зворотня вертикальна інтеграція (назад)
Споживчо-спрямований	Працівники Клієнти	Розширення збутової мережі та покращення іміджу підприємства, висока результативність праці	Збільшення прибутку досягається лише за рахунок збільшення обсягу виготовленої продукції та виснаження трудових ресурсів, відсутнє планування росту прибутку за рахунок зменшення собівартості продукції	Пряма вертикальна інтеграція (вперед)
Загальний вертикально-спрямований	Постачальники Клієнти Працівники	Досягається підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження собівартості продукції, розширення збутової мережі та оптимізації використання наявних трудових ресурсів	Включає затрати часу та коштів для розробки, впровадження та контроль за реалізацією комплексної мотиваційної системи	Повна вертикальна інтеграція
Горизонтально-спрямований	Конкуренти Працівники	Ефективне налагодження внутрішніх процесів підприємства, можливість оптимізації деяких із них, покращення якості продукції або налагодження випуску нового виду продукції, доступ до інновацій тощо	Залишення поза увагою процесу кінцевого встановлення ціни на продукцію підприємства, уникнення можливості використання зовнішніх чинників зниження витрат, упущення якісних характеристик сировини	Горизонтальна інтеграція
Ринково-спрямований	Конкуренти Клієнти	Покращення позицій на ринку, охоплення його більшої частки або вихід на нові за рахунок додаткових можливостей конкурентів. Доступ до певних видів сировинних ресурсів або їх нижчої вартості, оскільки, конкуренти можуть одночасно виступати і постачальниками певних комплектуючих	Поза увагою залишаються працівники підприємства, відповідно, якщо до цього моменту не було вдало сформованої внутрішньої мотиваційної системи, то таке поєднання може привести до неефективного здійснення певних процесів на підприємстві	Концентрична диверсифікація
Сировинно-конкурентно-спрямований	Конкуренти Постачальники	Можливість зниження ціни на виготовлену продукцію, підвищення її якості за рахунок якісної сировини		Горизонтальна диверсифікація
Загальний ринково-спрямований	Конкуренти Постачальники Клієнти	Контроль за кінцевою ціною на продукцію, можливість виходу на нові ринки, налагодженість поставок продукції		Конгломератна диверсифікація
Загально- —	Конкуренти	Можливість оптимізації виробничого процесу	Додаткові витрати на формування ефективних заходів комплексного	Діагональна інтеграція

спрямований	Постачальники Клієнти Працівники	підприємства, виготовлення інноваційної продукції, розширення підприємства, його представництв тощо	мотиваційного механізму	
Горизонтальний Споживачо – спрямований	Конкуренти – Працівники – Клієнти	Ефективно налагоджена система збуту, прихильність нових споживачів, додаткові можливості ринкового розвитку	Необхідність поділу споживачів на певні групи, щоб не втратити частину із них, задовольняючи потреби всіх клієнтів однаковими методами та способами	Інтенсифікація зусиль спрямова на розвиток ринку
Горизонтальний сировинно – спрямований	Конкуренти – Працівники – Постачальники	Підвищення якості продукції, оптимізація виробничого процесу та зменшення витрат на виготовлення продукту, можливість цінового маневрування, додаткові виробничі потужності тощо	Залишення поза увагою певної групи споживачів, зосередивши увагу на якості і можливостях зниження витрат на виготовлення продукції можна виготовити продукт за завищеними цінами і/або надлишковими для певних клієнтів параметрами	Інтенсифікація зусиль спрямова на розвиток продукту

Примітка: сформовано автором

Із даних таблиці 4.3 видно, що кожен вид мотиваційної системи має свої переваги і недоліки, однак, кожна із них є цінна для підприємства у певний момент часу при зацікавленні відповідних груп впливу до співпраці із диверсифікованим підприємством.

На рис. 4.8 подано процес формування мотиваційного механізму в розрізі його структурних складових. При чому, зовнішню складову пропоную формувати за рахунок поєднання заходів мотиваційних систем розроблених окремо для клієнтів, споживачів, постачальників.

Передумовами формування комплексного мотиваційного механізму є розроблені стратегії розвитку підприємства, стратегічні плани, заходи їх реалізації, визначені відповідальні особи за виконання певних завдань і окреслене коло зовнішніх партнерів. Зазначені передумови дозволяють окреслити вимоги до мотиваційних систем і визначити цілі, досягнення яких приведе до формування ефективних мотиваційних заходів для певних груп в межах відповідних складових комплексного мотиваційного механізму.

Етап «формування заходів комплексного мотиваційного механізму (КММ) підприємства» передбачає узгодження заходів внутрішніх і зовнішніх мотиваційних систем, визначення черговості їх здійснення, можливості об'єднання деяких із них, реалізацію сформованих заходів КММ, яка супроводжується оцінюванням ефективності пропонованих заходів за сформованою методикою, визначенням рівня відповідності отриманих значень допустимим нормам і у результаті невідповідності отриманих значень плановим (нормативним), прийняття відповідних рішень щодо перегляду функціональних елементів певних мотиваційних систем.

Відповідно, значну увагу при формуванні комплексного мотиваційного механізму варто приділити визначенню оцінювальних показників та способу оцінювання за ними ефективності реалізації заходів пропонованого мотиваційного механізму.

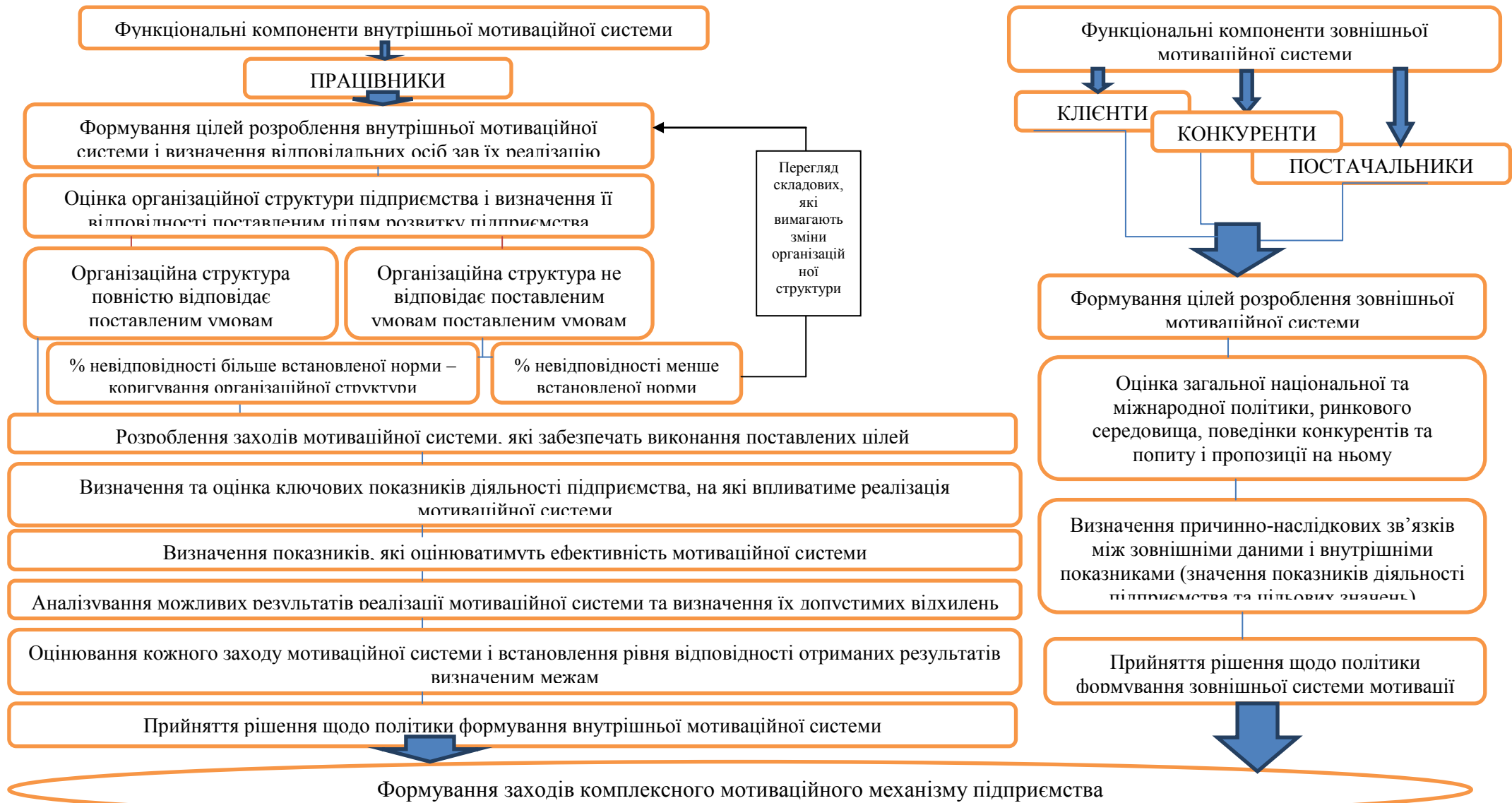


Рис. 4.8. Процес формування мотиваційного механізму в розрізі його структурних складових [розроблено автором]

Мотиваційний механізм диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства побудований, враховуючи умови неотехнологічного відтворення і спрямований на раціонально-ефективне формування ефекту необхідного для забезпечення створення, підтримання і зміну цих умов через отримані певні конкурентні переваги підприємства за рахунок застосування вміння ефективного використання ресурсів та можливостей їх нарощення відповідною групою працівників і стейкхолдерів.

Пропонований мотиваційний механізм як загальний в структурі інтегрованого механізму управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення за рахунок сформованих оптимально-результативних внутрішніх і зовнішніх мотиваційних заходів для привабливих підприємству груп, дозволить отримати максимально потрібні їх можливості, що сприятиме ефективній реалізації обраної стратегії досягнення поставлених цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку за рахунок підсилення зацікавленості окремих груп у реалізації обраної стратегії відповідно рівня їх впливу на цей процес шляхом збалансування конкретних інтересів.

Для формування комплексного мотиваційного механізму було обрано підприємство-репрезентант, особливістю якого є:

- диверсифіковане підприємство, що об'єднує промислові, науково-виробничі, торгово-сервісні та фінансові структури;
- наявність на підприємстві вдало сформованої кадрової політики, яка всебічно сприяє розвитку професійної підготовки працівників;
- значна частка витрат на випуск продукції (понад 63% у 2017 році та 55,3% у 2018 році) належить витратам на купівлю сировини, матеріалів та комплектуючих. Саме тому, підприємству доцільно буде розглядати постачальників не лише на рівні відділу логістики, а й розглянути цю категорію як зону впливу мотиваційної системи у випадку партнерства конкретно із підприємством-репрезентантом з акцентуванням уваги на ціновій політиці привабливих постачальників, що вплине на зниження собівартості продукції і підвищення рівня прибутку підприємства-репрезентанта;
- стабільний набір клієнтів підприємства на вітчизняному ринку (АТ «Черкаський автобус», ПрАТ «Бориспільський автозавод», ПрАТ «АвтоКрАЗ», ДП «Автобусний завод «Богдан» та іншими) і не бажання їх збільшувати чи оптимізовувати якісний склад. Через достатність на даний момент у підприємства клієнтів, керівництвом не докладається жодних зусиль на покращення свого іміджу в їх очах і пошуку альтернативних ринків збуту своєї продукції, про що, свідчать низькі витрати на збут продукції (0,25% у 2017 році та 0,09 % у 2018 році) і низька частка у них активних стимуляційних заходів на пошук нових клієнтів та закріплення репутації серед них. Це може стати сигналом про занедбання ефективної системи відносин із клієнтами і в майбутньому призведе до втрати частини ринків збуту.

Відповідно, до особливостей діяльності підприємства-репрезентанта і стану факторів зовнішнього середовища найбільш вдалою для його

ефективного подальшого розвитку буде стратегія повної вертикальної інтеграції, яка згідно даних табл. 1 передбачає формування заходів комплексного мотиваційного механізму на основі взаємозв'язків між наступними групами впливу: постачальники; клієнти; працівники.

Можливі заходи для успішної реалізації комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта подано у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Заходи реалізації комплексного мотиваційного механізму підприємства -
репрезентанта

Складова комплексного мотиваційного механізму	Поточний стан складової на підприємстві до впровадження заходів комплексного мотиваційного механізму	Ключові проблеми, на які були спрямовані пропонувані заходи мотивації	Заходи реалізації комплексного мотиваційного механізму
Внутрішня (трудові ресурси та потенціал)	Серед мотиваційних факторів, які використовують – це високий рівень заробітної плати, комфортні умови праці, структурована робота, стійкі взаємовідносини між працівниками, професійне самовдосконалення	Відсутня можливість спілкуватися із широким колом людей, визнання заслуг відбувається рідко і лише на рівні матеріального стимулювання, відсутнє прагнення до досягнень працівників та креативність, немає різноманітності роботи	Організація періодичних зустрічей для всіх працівників, щоб мати змогу спілкуватися між собою та зміцнювати корпоративний дух, моральне визнання керівництвом досягнень працівників, можливість змінювати кваліфікацію в межах підприємства для переходу між цехами, задоволення потреби в різноманітності та знаходження власного місця в компанії
Зовнішня (постачальники)	Є велика кількість постачальників, підприємство приймає їх умови і не наполягає на зміні умов постачання	Необхідність зменшення собівартості продукції за рахунок зменшення ціни на сировини, матеріали та комплектуючі вироби, що можливо шляхом оптимізації кількісно-якісних характеристик постачальників	Провести оптимізацію кількості постачальників (обрати найпривабливіших за певними параметрами) шляхом розрахунку рівня їх привабливості і за допомогою визначення оптимального обсягу комплектуючих для ефективного виробництва продукції підприємства розглянути можливості самостійного виробництва необхідної кількості комплектуючих, купівлі їх у сторонніх компаній чи самостійному виробництві і реалізації стороннім компаніям, обрати один із наступних варіантів можливої взаємодії із привабливими постачальниками: включити їх у структуру диверсифікованого підприємства у формі бізнес одиниці чи складової існуючої одиниці бізнесу; виступати споживачем продукції у відповідних (привабливих)

			постачальників. При цьому, зацікавити постачальників до співпраці необхідно за рахунок власного імені та через подання співпраці із ним в якості необхідної та привілейованої саме для них (для постачальників).
Зовнішня (клієнти)	Існує достатня кількість клієнтів на українському і зарубіжному ринку, співпраця з ними здійснюється на основі виробництва на замовлення та на основі укладених договорів	Відсутність досліджень потреб споживачів, можливостей розширення ринків збуту та клієнтської бази, що підсилює ризик втрати в довгостроковій перспективі існуючих споживачів через відсутність дій для підтримки міцної співпраці із ними	Створення знижок на продукцію для постійних клієнтів, активна реклама та просування власного бренду для розширення клієнтської бази, виділення СЗГ за певними критеріями для кращого зосередження уваги на потребах кожної СЗГ, визначення їх перспективності та необхідності подальшої співпраці.

Примітка: сформовано автором

Можливі результати діяльності підприємства - репрезентанта від впровадження пропонованих заходів комплексного мотиваційного механізму обчислено за допомогою показників, на зміну яких їх реалізація вплине найбільше (табл.4.4). До них можна віднести ріст чистого доходу від реалізації продукції на 15% за рахунок розширення ринку збуту (разом з тим, підвищилися витрати на збут на 10% через додаткові витрати на рекламу), зниження ціни на сировину та матеріали на 8%. При розрахунках також враховано, що разом із збільшенням обсягу реалізованої продукції відповідно зросте і собівартість.

Таблиця 4.4

Результати діяльності підприємства - репрезентанта у випадку реалізації пропонованих заходів комплексного мотиваційного механізму

Найменування показника, тис.грн.	Фактичне значення 2018 року	Значення показників у випадку впровадження КММ (по відношенню до даних 2018 р.)
Обсяг реалізованої продукції	51087	58750,05
Вартість сировини, матеріалів та покупних комплектуючих	19823	20972,734
Собівартість реалізованої продукції	36111	37994,083
Витрати на збут	2255	2480,5

Примітка: розраховано автором за даними підприємства

В майбутньому розглядається необхідність інтеграції підприємства - репрезентанта із постачальниками та включення їх до складу підприємства у якості одиниці бізнесу. Однак, початковими кроками у цьому напрямку є підготовка до вибору привабливого постачальника, яка передбачає перевірку привабливих на перший погляд постачальників через співпрацю із ними

протягом певного періоду часу. Відповідно, спочатку розглядалася співпраця із певними постачальниками на умовах зниження ціни на сировину шляхом підписання угоди на поставку конкретного обсягу продукції.

Всі розрахунки проведено на основі фактичних даних діяльності досліджуваного підприємства у 2018 році.

На основі отриманих у табл. 4.3 даних проведено розрахунок показників ділової активності та рентабельності підприємства - репрезентанта у випадку реалізації заходів пропонованого комплексного мотиваційного механізму і без нього (табл.4.5). Значення деяких показників необхідних для розрахунку коефіцієнтів ділової активності та рентабельності підприємства - репрезентанта подано в табл. 4.6.

За даними табл. 4.5 спостерігається позитивний вплив пропонованих заходів комплексного мотиваційного механізму на рентабельність та ділову активність підприємства - репрезентанта, що підтверджують зростаючі значення показників: рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування на 74,84%; рентабельності власного капіталу на 75,63%; рентабельності виробничих фондів в середньому на 85%; коефіцієнту оборотності обігових коштів та коефіцієнту оборотності власного капіталу на 15%. Що свідчить про інтенсивність обігу власних коштів.

Таблиця 4.5

Значення показників рентабельності та ділової активності підприємства - репрезентанта з та без використання заходів комплексного мотиваційного механізму

Показник	Значення показника		Відхилення	
	2018 факт.	2018 з КММ	абс.	%
Показники рентабельності				
1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,159	0,278	0,119	74,843
2. Рентабельність власного капіталу	0,238	0,418	0,180	75,630
3. Рентабельність виробничих фондів	0,263	0,489	0,226	85,932
4. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,293	0,353	0,060	20,478
5. Період окупності власного капіталу	4,189	2,389	-1,800	-42,970
Показники ділової активності				
6. Оборотність активів (обороті),	1,344	1,545	0,201	14,955
7. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	1,822	2,095	0,273	14,984
8. Період одного обороту обігових коштів (днів)	198	172	-26	-13,131
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	2,015	2,318	0,303	15,037

Примітка: розраховано автором за даними підприємства

Разом з тим, зменшується період одного обороту обігових коштів, при тому, що до цього моменту часу мало місце його зростання (у 2018 році до 2017 року).

Як бачимо із даних табл. 4.6 чистий прибуток при впровадженні заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта зріс із 6048 тис.грн. до 10602,98 тис.грн.

Підсумовуючи отримані значення показників діяльності підприємства можна сказати, що впровадження пропонованих заходів мотиваційного механізму значно покращило роботу підприємства - репрезентанта.

Таблиця 4.6

Фінансові результати діяльності підприємства - репрезентанта за умови впровадження заходів комплексного мотиваційного механізму

Показники	Значення показника за умови реалізації заходів комплексного мотиваційного механізму, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	58750,05
Собівартість реалізованої продукції	(37994,083)
Валовий прибуток	20755,967
Інші операційні доходи	1327
Адміністративні витрати	(6001)
Витрати на збут	(2480,5)
Інші операційні витрати	(676)
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	12925,47
Інші фінансові доходи	1
Інші доходи	7
Інші витрати	(3)
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	12930,46
Витрати з податку на прибуток	2327,48
Чистий фінансовий результат (прибуток)	10602,98

Примітка: дані підприємства

З метою встановлення рівня відповідності заходів сформованого комплексного мотиваційного механізму запланованим показникам діяльності підприємства використали інтегральний показник ефективності пропонованих заходів.

Внутрішній складовій присвоєно ваговий коефіцієнт розміром 0,5, як зоні, яка найбільше піддається впливу з боку підприємства, а для зовнішньої складової по кожному елементу (постачальники та клієнти) –0,25.

Усі показники запропоновано оцінити за 10 бальною шкалою згідно їх відповідності нормативно-плановим значенням розвитку підприємства.

Результати розрахунку інтегрального показника ефективності реалізації заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта подано у таблиці 4.7.

Однак, отримане значення інтегрального показника ефективності реалізації заходів комплексного мотиваційного механізму, окрім, числових значення не надасть жодної інформації про стан цього механізму без відповідної інтерпретації отриманих результатів. Тому, присвоїмо отриманому значенню

наступні характеристики: від 0 до 3 – низький рівень відповідності заходів комплексного мотиваційного механізму плановим значенням; від 3,1 до 5 – середній рівень відповідності; від 5,1 до 7 – високий рівень відповідності; від 7,1 до 8 – дуже високий рівень відповідності пропонованих заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства плановим показником.

Таблиця 4.7

Результати оцінювання відповідності заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта плановим показникам за інтегральним показником

Складова КММ	Показник	Оцінка		Ваговий коефіцієнт	Інтегральний показник	
		Факт	Норм		Факт.	Норм
Внутрішня	Трудовий потенціал	7	10	0,2	1,4	2
	Ефективність внутрішньої мотиваційної системи	8	10	0,3	2,4	3
Зовнішня - Клієнти	Збільшення обсягів замовлень існуючих клієнтів	7	10	0,12	0,84	1,2
	Розширення збутової мережі за допомогою нових клієнтів (їх кількість)	6	10	0,13	0,78	1,3
Постачальники	Кількість укладених договорів на поставки на період не менше 1 року	8	10	0,08	0,64	0,8
	Зниження ціни на вартість покупних комплектуючих, матеріалів та сировини (у %)	9	10	0,17	1,53	1,7
Сумарний показник ефективності					6,19	8

Примітка: розраховано автором

Відповідно, до отриманих у табл. 4.7 значень і меж їх інтерпретації рівень відповідності пропонованих заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта плановим показникам є високим, оскільки отримане значення 6,19 потрапляє у межі від 5,1 до 7.

Також, отримані у таблиці 4.7 значення інтегрального показника ефективності по кожній групі впливу на діяльність підприємства - репрезентанта можна зобразити графічно за допомогою трикутника ефективності (рис. 4.9), що дозволить більш наочно відстежити зміну значень елементів сформованого комплексного механізму і наглядно порівняти їх із нормативними даними. Аналогічно такий трикутник ефективності можна побудувати і за відповідними показниками ефективності мотиваційних заходів для різних груп впливу. Поточний стан мотиваційної системи підприємства - репрезентанта, яка не враховує комплексного підходу, відображена на рисунку точкою, оскільки, оцінювання здійснено лише по внутрішній складовій «працівники», значення якої становить 3,24.

Комплексна мотиваційна система, що пропонується для підприємства - репрезентанта також може чинити безпосередній вплив і на конкурентоспроможність підприємства, що зумовлено в основному зміною його положень на ринку по відношенню до двох основних зовнішніх груп

впливу: клієнтів і постачальників. Це призвело до необхідності розрахунку зміни конкурентоспроможності підприємства від реалізації заходів комплексного мотиваційного механізму.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства - репрезентанта проведено методом ефективної конкуренції. За даним методом найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх структурних підрозділів у напрямку ефективного використання ними ресурсів. Такий підхід до оцінки конкурентоздатності охоплює всі найбільш важливі результати діяльності підприємства, виключаючи дублювання окремих показників та дозволяє швидко отримати положення підприємства на галузевому ринку.

Значення показників, які характеризують ефективність певних складових (структурних підрозділів) підприємства - репрезентанта подано в табл. 4.7. Кожне подане у таблиці значення показника оцінено балами, відповідно у: 5 балів оцінено показник, що має значення гірше базового; 10 балів – приблизно на рівні базового; 15 – краще за базове. Базовим роком для порівняння обрано 2018 рік. Результати проведених розрахунків зведено у табл. 4.8.

У зв'язку з тим, що кожний показник має різний рівень важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$), експертним шляхом визначено їх вагові коефіцієнти.

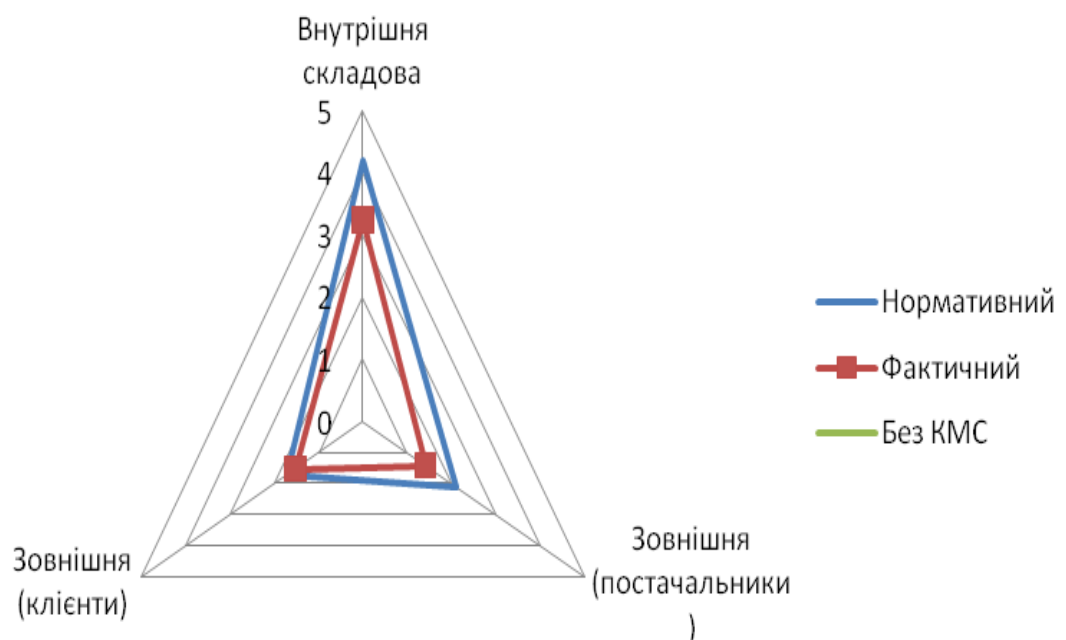


Рис. 4.9. Трикутник ефективності реалізації заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта [побудовано автором на основі власних розрахунків]

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$) використовували формулу:

$$K_{кп} = 0,15 \cdot E_v + 0,29 \cdot \Phi_{п} + 0,23 \cdot E_z + 0,33 \cdot K_{кт} \quad (4.12)$$

де E_v - значення показників за критерієм ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$ - значення показників за критерієм фінансового стану підприємства;

E_z - значення показників за критерієм ефективності організації збуту товару на ринку;

$K_{кт}$ - значення показників за критерієм конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості показників.

Таблиця 4.8

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства - репрезентанта з і без використання заходів комплексного мотиваційного механізму

Критерії та показники конкурентоспроможності	Абсолютне значення показників			Бальне значення	
	2017 рік	2018 факт.	2018 з КММ	2018 факт.	2018 з КММ
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства					
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	0,697	0,706	0,646	5	15
Фондовіддача, тис. грн.	5,721	2,359	2,713	5	5
Рентабельність товару %.	43,31	41,47	54,62	5	15
Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	638,285	774,045	890,152	15	15
2. Фінансовий стан підприємства					
Коефіцієнт автономії	0,651	0,667	0,667	10	10
Коефіцієнт платоспроможності	1,857	2,008	2,008	15	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,102	0,471	0,471	15	15
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,959	1,822	2,095	5	15
3. Ефективність організації збуту та просування товарів					
Рентабельність продажу, %.	30,243	29,31	35,329	5	15
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,16	0,18	0,2	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами, стимулювання збуту	0,031	0,086	0,060	15	15
4. Конкурентоздатність товару					
Якість товару	85	90	90	10	10
Ціна товару (на прикладі підігрівача ДБВ Термо)	7,65	11,011	10,876	15	10

Примітка: розраховано автором за даними підприємства

Значення ефективності виробничої діяльності (E_v) підприємства визначали за формулою:

$$E_v = 0,31 \cdot B + 0,19 \cdot \Phi + 0,4 \cdot P_{п} + 0,1 \cdot П \quad (4.13)$$

де B – бальне значення показника витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ - бальне значення показника фондовіддача;

$P_{п}$ - бальне значення показника рентабельності продукції;

$П$ - бальне значення показника продуктивності праці.

Значення показника фінансового стану діяльності підприємства (Фп) обчислено за формулою:

$$\Phi_{\text{п}} = 0,29 \cdot K_{\text{А}} + 0,2 \cdot K_{\text{п}} + 0,36 \cdot K_{\text{л}} + 0,15 \cdot K_{\text{об}} \quad (4.14)$$

де $K_{\text{А}}$ - бальне значення показника автономії підприємства;

$K_{\text{п}}$ - бальне значення показника платоспроможності підприємства;

$K_{\text{л}}$ - бальне значення показника ліквідності підприємства;

$K_{\text{об}}$ - бальне значення показника оборотності оборотних коштів.

Оцінювання ефективності організації збуту і просування товару (E_z) відбувалося за формулою:

$$E_z = 0,38 \cdot P_{\text{п}} + 0,39 \cdot K_{\text{зат}} + 0,24 \cdot K_{\text{р}} \quad (4.15)$$

де $P_{\text{п}}$ - бальне значення показника рентабельності продажів;

$K_{\text{зат}}$ - бальне значення показника затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{р}}$ - бальне значення показника ефективності реклами і стимулювання збуту.

Значення 0,29 і 0,38 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{\text{кт}}$) розраховували відношенням значення показника якості товару до його ціни споживання.

Використовуючи дані табл. 8 і формули 2-4 отримали наступні значення складових конкурентоспроможності підприємства - репрезентанта:

1. Ефективність виробничої діяльності :

$$E_{\text{в}} (2018 \text{ ф.}) = 0,31 \cdot 5 + 0,19 \cdot 5 + 0,40 \cdot 5 + 0,10 \cdot 15 = 6$$

$$E_{\text{в}} (2018 \text{ з КМС}) = 0,31 \cdot 15 + 0,19 \cdot 5 + 0,40 \cdot 15 + 0,10 \cdot 15 = 9,1$$

2. Показник фінансового стану діяльності підприємства :

$$\Phi_{\text{п}} (2018 \text{ факт}) = 0,29 \cdot 10 + 0,20 \cdot 15 + 0,36 \cdot 15 + 0,15 \cdot 5 = 12,05$$

$$E_{\text{в}} (2018 \text{ з КМС}) = 0,29 \cdot 10 + 0,20 \cdot 15 + 0,36 \cdot 15 + 0,15 \cdot 15 = 13,55$$

3. Ефективність організації збуту і просування товару

$$E_z (2018 \text{ факт}) = 0,38 \cdot 5 + 0,39 \cdot 10 + 0,24 \cdot 15 = 9,4$$

$$E_z (2018 \text{ з КМС}) = 0,38 \cdot 5 + 0,39 \cdot 10 + 0,24 \cdot 15 = 9,4$$

4. Конкурентоспроможність продукції:

$$K_{\text{кт}} (2018 \text{ факт}) = 90/11,011 = 8,17$$

$$K_{\text{кт}} (2018 \text{ з КМС}) = 90/10,876 = 8,27$$

При цьому, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить:

$$K_{\text{кп}} (2018 \text{ факт}) = 0,15 \cdot 6 + 0,29 \cdot 12,05 + 0,23 \cdot 9,4 + 0,33 \cdot 8,17 = 9,252$$

$$K_{\text{кп}} (2018 \text{ з КМС}) = 0,15 \cdot 9,1 + 0,29 \cdot 13,55 + 0,23 \cdot 9,4 + 0,33 \cdot 8,27 = 10,185$$

Інтерпретацію отриманих значень здійснювали за шкалою: якщо $K_{\text{кп}} < 10$ - це свідчить про низький рівень конкурентоспроможності; якщо $10 < K_{\text{кп}} < 20$ - середній рівень конкурентоспроможності; якщо $K_{\text{кп}} > 20$ - характеризує високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до отриманих результатів можна зробити висновок, що без заходів комплексного мотиваційного механізму конкурентоспроможність підприємства - репрезентанта не дотягує до середнього рівня і становить 9,252. Однак, у разі впровадження заходів комплексного мотиваційного механізму, конкурентоспроможність підприємства - репрезентанта за той ж період зросла б

до 10,08% та відповідно перетнула рубіж середнього рівня.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження заходів комплексного мотиваційного механізму на підприємстві - репрезентанта було доцільним, оскільки призвело до зростання показників фінансово-господарської діяльності, підвищення його конкурентоспроможності, що забезпечило закріплення міцних позицій на наявному ринку і можливостей розвитку для захоплення нових ринків при розгляді дієвіших (раціональніших) мотиваційних заходів для досліджуваних груп впливу (клієнти, працівники, постачальники).

4.4. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

Отже, сучасні підприємства функціонують в умовах неотехнологічного відтворення, яке характеризується виготовленням певного виду стандартного продукту з додатковими технологічними характеристиками або оригінального товару, що є супутнім результатом виробництва базового продукту виниклого під впливом дифузії наукових знань, інновацій у різні сфери життєдіяльності суспільства, випуск яких задовольняє вимоги споживачів краще, ніж базовий товар або породжує нові потреби, задоволення яких принесе підприємству вагоміші конкурентні переваги у вигляді додаткового ефекту, поява якого на ринку спричинить трансформаційні процеси, які сприятимуть необхідності відтворення пропонованих неотехнологічних продуктів.

Можливість ефективного нарощення додаткового ефекту в динамічних умовах неотехнологічного відтворення належить підприємствам, які використовують диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку, ефективність якого залежить від результативної системи управління цим розвитком сформованої з врахуванням особливостей умов функціонування сучасних підприємств, що вимагає розроблення відповідної концепції управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення подано на рис. 4.10.

Кожне підприємство, функціонуючи в умовах динамічності та непередбачуваності зміни чинників зовнішнього середовища для забезпечення власної ефективності, намагається шукати шляхи максимального задоволення наявних потреб через використання можливостей підвищення результативності, технічності, універсальності тощо певного продукту. В даному випадку, важливим аспектом постає пошук відповідних способів покращення певних властивостей наявного товару. При цьому, використовують можливі наявні ідеї, які застосовують при виробництві схожих продуктів в інших галузях або виконанні подібних процесів в певних сферах життєдіяльності суспільства.

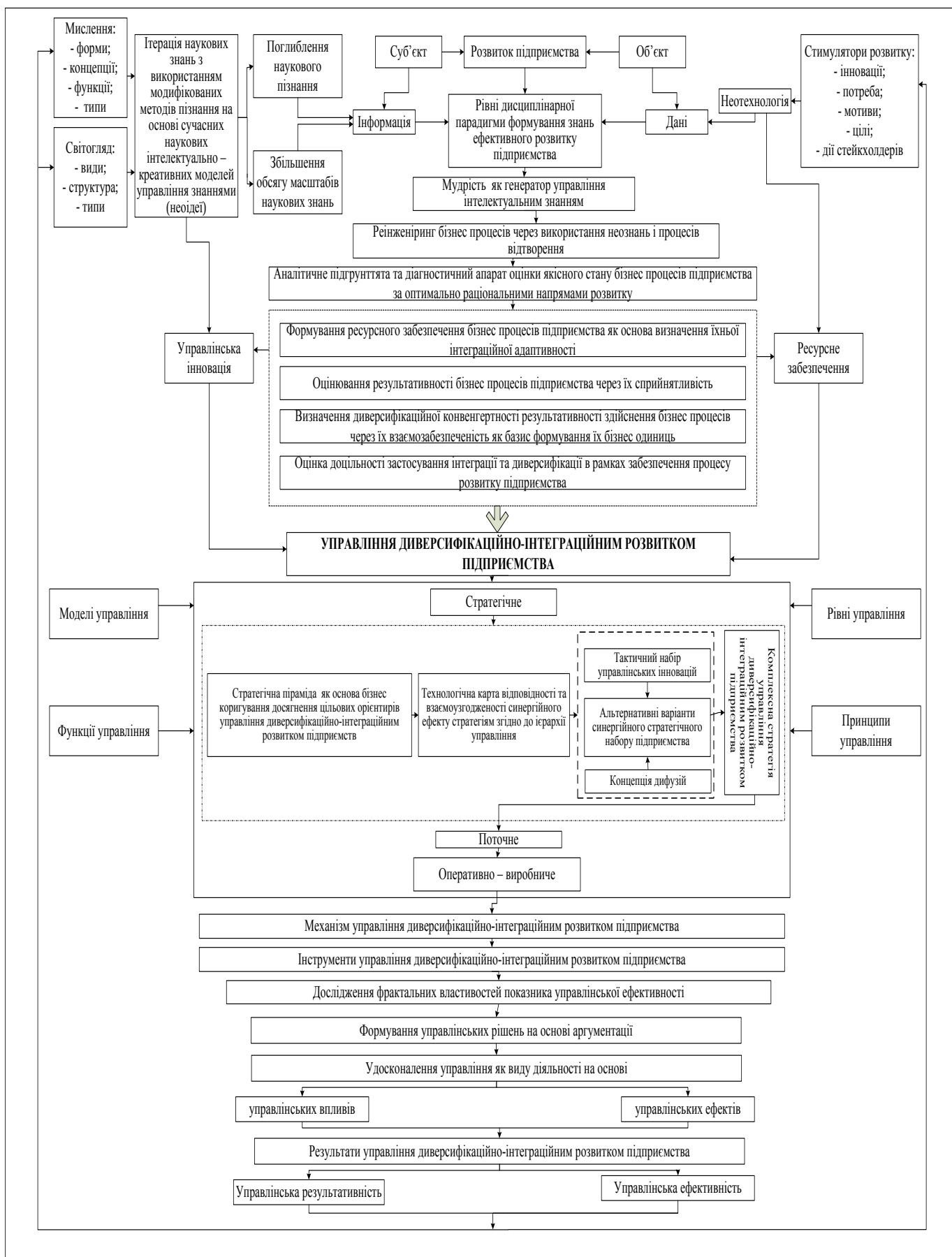


Рис. 4.10. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: концептуальні аспекти

Надання певної технологічності базовому продукту може відбуватися і через застосування нових видів створених механізмів, ресурсів, комплектуючих тощо, використання яких дозволить оптимізувати витрати на виготовлення продукту і/або підвищити певні характеристики, що вплинуть на його цінність. Виведення на ринок такого товару, у випадку, прийняття його ринком, відповідно, сприятиме зміні певних характеристик продукту у виробництві якого він виступатиме у якості засобів і/або предметів праці. Знову ж таки, відтворення певного продукту із застосуванням неотехнологій, неоресурсів або неоідей забезпечить йому певний додатковий рівень технологічності, який вплине на зміни середовищ функціонування підприємств та, у випадку, схвальності ринком, зумовить необхідність подальшого його відтворення.

Окрім цього, поява нових теорій, методів, концепцій, парадигм управління розвитком підприємств, форм ведення бізнесу, під впливом зміни середовищ функціонування підприємств, сприяє появі неоідей пристосування ефективних результатів з різних сфер життєдіяльності суспільства у діяльність конкретного підприємства для забезпечення ефективності його довгострокового розвитку. З другої сторони, поява певних неотоварів призводить до зростання вимог споживачів щодо певних властивостей базового продукту, що у свою чергу, сприяє пошуку існуючих чи формуванню на основі певних знань, ідей, теорій, нових способів задоволення виниклих потреб.

Певні неопродукти можуть виникати як побічні результати виробництва основного товару із застосуванням відповідних неотехнологій, інноваційних ресурсів, креативних ідей виробництва продукції або управління бізнес-процесами підприємства. Відповідно, подальший розвиток і реалізація виниклих супутніх результатів з можливістю забезпечення певного ефекту, поява якого призведе до зміни умов функціонування підприємств не лише даної сфери діяльності, а й зумовить зміни умов неотехнологічного відтворення загалом в різних галузях економіки, вимагає використання відповідних управлінських інновацій.

Динамічність зовнішнього середовища або певні зміни внутрішнього потенціалу підприємства призводять до реінжинірингу відповідних бізнес-процесів, ефективне виконання яких, з метою результативного виготовлення необхідного продукту в процесі оптимальної реалізації конкретних бізнес-процесів, вимагає певного креативного управлінського впливу - ініціативних управлінських інновацій (які поділяються на відомі і оригінальні).

В такому випадку, управлінські інновації, формують на основі базових систем управління наявних на підприємстві, доповнених ітерованими науковими знаннями з використанням модифікованих методів пізнання, вибудованих на сучасних наукових інтелектуально-креативних моделях управління знаннями.

Найпоширенішою моделлю, яку використовують при управлінні знаннями і, яка може лягти в основу концепції управління розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, враховуючи розглянуті передумови цього

відтворення та шляхи ефективного розвитку підприємства в таких умовах є DIKW піраміда.

Дана модель базується на семантичній технології побудови взаємозв'язків між різноаспектними гетерогенними даними, що дозволяє отримати вагомі необхідні (корисні) знання із наявних фактів. Відповідно, ця модель являє собою не технологію, а теоретичну основу для розуміння того, які етапи потрібно виконати, щоб отримати вигоду від наявних даних. Модель DIKW являє собою ієрархію категорій (дані, інформація, знання, мудрість), послідовне виконання яких відображає шлях отримання певної цінності в процесі опрацювання відповідних даних.

Використання моделі DIKW особливо є актуальним в сучасну епоху розвитку інформаційних технологій, яка характеризується значним зростанням даних (інформації) та швидким їх проникненням у різні сфери суспільної діяльності, оскільки, бездумне використання певних даних з однієї галузі знань в іншу можуть не принести бажаної цінності, що вимагає детального їх опрацювання і виокремлення результативної можливості ефективного пристосування певних знань до вирішення конкретної проблеми. Відповідно, з кожним рівнем моделі наявні дані стають більш структурованими і результативно придатними до використання.

Застосування даної моделі до системи управління розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення зазнало певної модифікації, сутність якої полягає в уточненні її структури за рахунок паралельного, а не послідовного опрацювання інформації двох базових етапів та уточнення їх змісту. У нашому дослідженні прийнято, що категорія «дані» являє собою необроблений перелік спостережень і вимірювань стану та рівня наявних потреб, умов функціонування підприємств, характерних особливостей нових товарів і технологій виникнутих на ринку. Категорія «інформація», у свою чергу, об'єднує різні точки зору, погляди наявні у науці на ті чи інші явища, події, методи, способи вирішення виниклих проблем, які розширюють світогляд і дозволяють сформувати суб'єктам відповідні креативні ідеї (неоідеї) щодо можливих варіантів ефективного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Отримані дані та інформація, дозволяють сформувати певні знання на основі мультидисциплінарної парадигми, що сприятимуть побудові напрямків ефективного розвитку підприємства. Отже, поєднання інформації та даних дозволяє розшифрувати зміст даних та сформувати можливість їх оптимально – результативного використання для забезпечення довгострокового ефективного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Коли сформовані знання переходять на вищий рівень, то становлять мудрість, яка відображає розуміння умов використання отриманих знань, тобто, мудрість виступає у ролі генератора управління інтелектуальним знанням.

Отримана таким чином раціонально – систематизована інформація, дозволяє профільтрувати та переналаштувати діяльність підприємств на

забезпечення їх ефективного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення, що призводить до зміни кількості і якості певних бізнес процесів підприємства.

Для того, щоб максимально ефективно раціоналізувати структуру і кількість бізнес-процесів, що сприятиме визначенню оптимальних напрямів розвитку підприємства, доцільно сформувати відповідне аналітичне підґрунтя та діагностичний апарат оцінки якісного стану бізнес процесів, використовуючи сформоване знання щодо можливості застосування існуючих та потенційно можливих неотехнологій і неоідей для підвищення результативності окремо бізнес процесів та підприємства загалом, яка забезпечить успішне функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Проведене оцінювання якісного стану бізнес-процесів за вказаними на рис.4.10 етапами дозволить окреслити особливості, умови, заходи управлінських інновацій, використання, яких забезпечить належний рівень результативності здійснення відповідних бізнес-процесів та створення ефекту необхідного для формування підприємству довгострокових конкурентних переваг в умовах неотехнологічного відтворення, сприяння циклічності трансформаційних процесів, які зумовлюють підвищення технологічності цих умов.

В свою чергу, сформовані управлінські інновації сприятимуть ефективному управлінню розвитком підприємства і забезпечуватимуть результативне здійснення відповідних бізнес-процесів спрямоване на максимальне досягнення поставлених цілей.

Оцінка стану бізнес-процесів дозволяє визначити рівень їх ресурсного забезпечення, сформувати ефективні варіанти взаємодії бізнес-процесів між собою через їх ресурсну взаємообумовленість та оптимізувати витрати ресурсів, що у свою чергу, окреслить додаткову потребу в певному виді ресурсу і дозволить сформувати варіанти можливого їх залучення із сторони. Відповідно, для максимально ефективного виконання стратегічно привабливих та ресурсно- підтримуючих стратегічно привабливі бізнес процеси, у випадку недостатності у певний момент часу можливості забезпечення їх реалізації власними силами, підприємствам доцільно інтегрувати власні зусилля із можливостями відповідних привабливих стейкхолдерів.

Ефективна система управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення повинна забезпечити максимальне досягнення його цілей, що можливе шляхом вірно обраної та вчасно реалізованої сукупності стратегій різних бізнес одиниць застосовуваних ними на різних рівнях управління, яка становить комплексну стратегією управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

Враховуючи взаємообумовлючі та взаємопідсилюючі особливості функціонування бізнес одиниць підприємства, формування стратегій досягнення цілей ефективного управління ними повинні включати стратегічні заходи, які забезпечать ієрархічне підсилення отриманих планових результатів за допомогою раціонально підібраних взаємопов'язаних стратегій усіх рівнів, що відображатиме оптимально-результативна стратегічна піраміда.

Оскільки, в умовах неотехнологічного відтворення ефективними є підприємства, які можуть максимально створити певний ефект, що забезпечує їм довгострокові конкурентні переваги в динамічних умовах розвитку та впливає на зміну цих умов, який при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку формується за рахунок оптимальної взаємодії бізнес одиниць підприємства між собою, результатом чого є нарощення певного синергійного ефекту. З метою максимізації синергійного ефекту при використанні диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення доцільно його підсилювати реалізацією стратегій різних рівнів, тобто, забезпечити формування синергійного ефекту на кожному рівні ієрархії стратегій управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

Для ефективності сформованого синергійного ефекту на всіх рівнях управління доцільно його формувати за певною технологічною картою з відповідною послідовністю взаємоузгодженості та взаємовідповідності синергійного ефекту стратегіям згідно ієрархії управління.

Поширення стратегій на різні рівні управління (процес дифузії) з використанням відповідної сукупності тактичних управлінських інновацій дозволяє окреслити альтернативні варіанти синергійного стратегічного набору для кожної бізнес одиниці та обрати оптимальний варіант синергійних стратегічних наборів різних бізнес одиниць, який складає комплексну стратегію досягнення поставлених цілей управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

Використання відповідних моделей, принципів та функцій управління дозволить сформувати певну систему управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства спрямовану на забезпечення результативного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Для забезпечення ефективності реалізації сформованої системи управління необхідно сформувати механізм управління, який максимально, враховуючи вплив умов неотехнологічного відтворення, дозволить прийняти ефективні управлінські рішення щодо оптимально-результативної конфігурації основних підсистем функціонування підприємства та процесів створення додаткового ефекту, що сприятиме циклічності трансформаційних процесів та, відповідно, зміні умов неотехнологічного відтворення.

Оскільки особливість диверсифікаційно-інтеграційного розвитку полягає в можливості раціоналізації структури підприємства за рахунок ефективного функціонування його бізнес одиниць через відповідні оптимальні взаємозв'язки між їх ключовими елементами встановлені шляхом побудови результативних зв'язків між окремими бізнес-процесами власних та залучених бізнес одиниць, то механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком складається із декількох локальних механізмів таким чином, щоб результативне досягнення конкретних особистих поставлених цілей певного локального механізму обумовило та вплинуло на ефективність реалізації інших механізмів, що, у свою чергу, сприятиме раціоналізації управлінських рішень, чіткішому,

оперативнішому і ефективнішому виконанню конкретної функції управління і в сукупності призведе до збалансованості управління розвитком підприємства.

Застосування відповідних інструментів управління дозволить максимально точно досягнути поставлених цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства використовуючи відповідний механізм управління.

Визначення показника управлінської ефективності за результатами управління та проведення дослідження його фрактальних властивостей сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень щодо необхідності удосконалення системи управління за допомогою конкретних управлінських впливів та управлінських ефектів, які сприятимуть ефективності управлінських заходів для забезпечення результативності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства через формування довгострокових конкурентних переваг, що впливатимуть на зміну умов неотехнологічного відтворення та успішності підприємства в таких умовах.

ВИСНОВКИ

У процесі теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження обґрунтовано доцільність врахування взаємообумовлюючого впливу процесів управління і відтворення, що базується на протиріччі основних понять, які ідентифікують ці процеси, сприяє формуванню та окреслює можливі напрямки використання максимального ефекту їх взаємодії для ефективного розвитку підприємства в умовах глобальних трансформацій економічного середовища. Окреслено і описано особливості основних точок перетину цих процесів, врахування яких підвищить можливість ідентифікації рівня зв'язків між процесами в певний період функціонування підприємства, що сприятиме вибору ефективних шляхів розвитку підприємства, які дозволять підсилити ці зв'язки;

Сформовано і обґрунтовано категоріальний базис управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, який доповнює і встановлює логічні зв'язки між базовими категоріями та поняттями дослідження, завдяки уточнення сутності понять: «розвиток», «диверсифікація», «інтеграція», «диверсифікаційно-інтеграційний розвиток» «гібридний розвиток» та «управління розвитком підприємства», що дозволило уточнити визначення сутності поняття «управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення».

Основою запропонованої методології управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, що представлена як взаємообумовлююча єдність методологій пізнання, оцінки та практичної цінності, є трансдисциплінарна парадигма. Остання, відображаючи залежність розвитку дисциплінарної парадигми від рівня ускладненості проблеми залежно зміни умов функціонування соціально-економічної системи сприяє трансформації певних результативних знань та поглядів з різних дисциплін для ефективного вирішення сучасних проблем в різних галузях діяльності суспільства в умовах неотехнологічного відтворення.

Запропоновано науково-методичне підґрунття визначення результативності бізнес-процесів підприємства визначеній за відповідними ключовими параметрами, що дозволяє раціонально синхронізувати бізнес-процеси через оптимальну послідовність забезпечення реалізації окремих із них відповідними ресурсами, основою ефективного здійснення якої є значення рівня інтеграційної адаптивності бізнес-процесів між собою враховуючи їх активну ресурсну взаємосприйнятливість, що складає ефективне підґрунття тривалого взаємозв'язку цих бізнес-процесів, яке забезпечує конкурентоспроможний поточний і стратегічний розвиток підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Раціональна синхронізація бізнес-процесів підвищує ефективність окремих бізнес-процесів та забезпечує результативність діяльності підприємства загалом.

Запропоновано формувати бізнес одиниці підприємства в умовах неотехнологічного відтворення для забезпечення ефективності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств за допомогою розвинутого науково-методичного підходу щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів машинобудівних підприємств, що дозволить раціоналізувати структуру диверсифікованого підприємства оптимально-ефективними бізнес одиницями, необхідними для стратегічного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення шляхом віднесення до них максимально синхронізованих інтеграційно-адаптивних бізнес процесів відповідно їх ресурсної взаємосприйнятливості;

Сформовано консолідовано-аналітичну систему оцінки, яка складається із методів, що найповніше дозволяють визначити доцільність використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку та оцінити ефективність його здійснення. Обґрунтовано виділення показників оцінювання доцільності здійснення (використання) диверсифікаційно-інтеграційного розвитку за критерієм «напрямок розвитку», оскільки, отримані результати оцінювання по кожному блоку дозволять визначити можливість і потребу використання, враховуючи умови функціонування підприємств, наступного напрямку розвитку. Пропонована консолідовано-аналітична система оцінки дозволить, оцінивши стан підприємства, відповідність його умовам розвитку сучасних підприємств та можливості нарощення відповідних результатів діяльності підприємства, раціоналізувавши його структуру (оптимізувавши його бізнес процеси), обрати ефективний напрям подальшого стратегічного успішного розвитку;

Сформовано науково-практичну основу до побудови на базі уніфікованої технології складної стратегічної піраміди, яка дозволяє змодельовати альтернативні комбіновані сценарії синергійного стратегічного набору, реалізація яких забезпечує бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств для максимальної реалізації поставлених цілей, що сприяє точності і строкowości побудови прогнозів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення;

Запропоновано науково-методичний підхід щодо формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Його використання сприяє результативному формуванню синергійного ефекту на кожному рівні ієрархії управління, підсилення якого тактичним набором управлінських інновацій забезпечує, окрім, максимального досягнення поставлених цілей ще й оптимальне формування додаткового ефекту, необхідного для створення конкурентних переваг довгострокового ефективного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення через зміни певних умов цього середовища. З метою раціонального нарощення синергійного ефекту на кожному рівні управління запропоновано технологічну карту формування синергійного ефекту у певній послідовній відповідності та

взаємоузгодженості стратегіям згідно до ієрархії управління.

Запропонований процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства враховуючи неотехнологічні умови відтворення розроблений на основі загально-наукового підходу до побудови детерміновано - результативної технології побудови стратегії як економічного процесу.

Розроблено науково-практичний базис генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства на основі багатокомпонентного стратегічного аналізу. Встановлено, що використання даного базису, дозволить оптимізувати структуру підприємства і сформувати ефективний вектор його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, через узгодження діяльності відповідних бізнес одиниць за рахунок встановлення результативних взаємозв'язків між ними.

Запропонований інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком складається із системи локальних механізмів, здійснення кожного із яких обумовлює і/або забезпечує ефективну реалізацію решти в напрямку цілеспрямованого необхідного наповнення відповідної функції управління, що сприяє комплексності управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства. Побудовано даний механізм на основі коаузально-детермінованого впливу умов неотехнологічного відтворення на ефективність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Застосування інтегрованого механізму управління забезпечує результативність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку за рахунок побудови взаємозв'язків основних підсистем його функціонування та процесів створення додаткового ефекту, що сприяє формуванню оригінальних конкурентних переваг, поява яких на ринку впливає на зміни умов неотехнологічного відтворення.

Основою розроблених концептуальних аспектів є взаємодія економічних категорій «реінжиніринг бізнес процесів», «управлінська інновація» та «ресурсне забезпечення», яка базується на мультидисциплінарній парадигмі поширення креативних ідей із наукових теорій, результатів успішного втілення певних знань у різні аспекти життєдіяльності суспільства на вирішення завдань успішного розвитку підприємства врахувавши основні зовнішні та внутрішні стимули такого розвитку. Пропоновані концептуальні аспекти дозволили сформувати теоретико-методичну основу для вдосконалення системи управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком в умовах неотехнологічного відтворення, оскільки її дотримання забезпечує спроможність створювати сукупні неотехнологічні ефекти, активізувати якісні та кількісні зміни, що в кінцевому підсумку сприяє ефективному розвитку підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник - К. : "Академвидав", 2003, - С. 58-59.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : моногр. / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг-екоп. ун-т, 2001. – 580 с.
5. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту / І. А. Нечаєва, М. В. Кабак // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>.
6. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / Раєвнева О. В. – Харків : "Інжек", 2006.
7. Тарасова О. В. Проблеми управління великими підприємствами в Україні / О. В. Тарасова // Науковий вісник ОДЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки : економіка, політологія, історія. – 2006. – № 4(24). – С. 235 – 242.
8. Транченко Л. В. Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління / Л. В. Транченко // Актуальні проблеми економіки. - № 4. – 2013. - С. 158-164.
9. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 624. – С. 100–109.
10. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - №1. - С. 157-160.
11. Люзе М. В., Окландер М. А. Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів. Молодий вчений. 2014. № 5(1). С. 144-148.
12. Донець Л.І., Пруднікова Г.І Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. Збірник наукових праць «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва». 2012. Вип. 1. С. 16 – 20.
13. Кокова Э.Р. Диверсификация производства как фактор стимулирования интеграционных процессов в АПК. Научный журнал «Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки». 2013. №2. URL: http://www.online-science.ru/m/products/economy_science/gid400/pg0/.
14. Скворцов І. Б., Цогла О. О. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств : монографія. - Львів: Ліга-Прес, 2012. 231 с.
15. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. Вісник КНУТД. 2012. № 1. С. 139-145.

16. Кузьмін О.Є., Передало Х.С., Дрималовська Х.В. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2013. №769. С.143-148.
17. Князева О. А., Маслій Н. Д. Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. 2015. № 2. С. 48-52.
18. Максимець О.В. Інтеграційні процеси у світовій лісовій, деревообробній та целюлозно-паперовій промисловості: еволюція, наслідки та можливості використання досвіду для України. Будуємо нову Україну. Збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 2014. С. 289-295.
19. Попик М.М. Вітчизняний і зарубіжний досвід інтеграційних процесів у промисловості. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. № 2. С. 12-15.
20. Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2011. №3(25). С.18-21.
21. Корінко М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6. С. 135–142.
22. Алексеенко Н.В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / Н.В. Алексеенко // Економіка і організація управління. – 2009. – Вип. № 6. – С. 50–60.
23. Амеліна І.В. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] / І.В. Амеліна. – Режим доступу: <http://professura.at.ua>.
24. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку / О. В. Ареф'єва // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 2. - С. 36–43.
25. Бондарь Н.Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Н.Н. Бондарь. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/4724>.
26. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства / І. О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 8. – С. 79–84.
27. Довбенко В. І. Перспективні проблеми розвитку підприємств / В. І. Довбенко. – II Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2003. – 507 с.
28. Дикань В. Л. Розвиток індустріальних центрів як основа подолання економічної кризи в Україні / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62 дод.. - С. 7-9.
29. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія / В. В. Прохорова; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х., 2010. – 521 с.

30. Ерохина Е. А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход : монографія / Е. А. Ерохина. – Томск : Изд-во Томского ун-та, 1999. – 160 с.
31. Залуцький В.П. Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення / В.П. Залуцький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.11. – С. 163-169.
32. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства / О. М. Згурська // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 13. - С. 16-21.
33. Кошельник В.Н. Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация [Электронный ресурс] / В. Н. Кошельник. – Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html>.
34. Князева О. А. Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях / О. А. Князева, Н. Д. Маслій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2015. - Вип. 10(2). - С. 48-52.
35. Кузьмін О. Є. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – 2015. – № 819. – С. 3–8.
36. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития : монографія / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
37. Мрихіна О. Б. Сутність та значення трансферу технологій в умовах стратегічного розвитку університетів / О. Б. Мрихіна // Бізнес Інформ. - 2018. - № 1. - С. 128-139.
38. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – М. : Оникс, Мир и образование. – 2007. – 120 с.
39. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
40. Різник О. М. Загальна модель розвитку [Електронний ресурс] / О. М. Різник // Математичні машини і системи. – 2005. – № 1. - Режим доступу : http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005_1/Riznik_01_2009.pdf.
41. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. Харченко // Схід. – 2014. – №4(130). – С. 66-71.
42. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 7. — С. 147—151.
43. Шведчиков О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи [Електронний ресурс] / О. Шведчиков. – Режим

доступу <http://confiarpv.at.ua>.

44. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень / О.М. Ястремська // Проблеми економіки. -2020. №1. С. 214–226.

45. Анісімова Л., Балан В. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [/http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/anisimova-l-balan-v-simulation-of-the-formation-and-selection-development-str_13924.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/anisimova-l-balan-v-simulation-of-the-formation-and-selection-development-str_13924.pdf).

46. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації / Н.В. Бутенко // Економіка АПК. – 2003. – №7 – С. 109-114.

47. Гаращенко Н. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища енергозбутової компанії / Н.М. Гаращенко, Ю.Д. Костін // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. К.: КНЕУ, 2013. – № 32. – С. 111-123.

48. Деньга С. М. Організаційні структури як основа системи господарського контролю підприємства / С.М.Деньга // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4 (82). – С. 235-242.

49. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми / Н. В. Куденко // Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.

50. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / Т.Фролова // Міжнародна економічна політика. – 2012. – № 1-2 – С. 16-17.

51. Яворська К. Ю. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів / К. Ю. Яворська // Бізнес Інформ. - 2014. - № 1. - С. 350-355.

52. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

53. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. В.А.Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

54. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: монографія / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька. – К. : Видавництво Європейського університету, 2009. – 96 с.

55. Дідух В.В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств / В. В. Дідух // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 1. – С. 37–40.

56. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; [пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер]. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

57. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://helpiks.org/1-35089.html>.

58. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. -

2015. - Вип. 2(1). - С. 91–97. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_2%281%29__14.
59. Elliott, J. J. Design of a product-focused customer-oriented process / J. J. Elliott // *Information and Software Technology*. – 2000. – 42(14). – С. 973–981.
60. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823.
61. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // *Економічний аналіз : зб. наук. Праць*. – 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182.
62. Информационно-методические материалы по построению систем управления [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17 (дата звернення 26.04.2020).
63. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу / Г. Ситник // *Схід*. — 2012. — № 5 (119). — С. 54-61.
64. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance /M. E. Porter. – NY: Free Press, 1985. – 540 p.
65. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов /В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
66. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196с.
67. Управление крупным предприятием : монография / [А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др. ; под общ. ред. Н. А. Будагьянца]. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
68. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген ; [пер. с англ.]. – СПб. : Азбука; СПб. : БМикро, 2002. – XXIV, 328с..
69. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х. Ф. Биннер; [пер. с нем.]. – М. : Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009 (2010). – 282 с.
70. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // *Sloan Management Review*. – 1990, (Summer). – № 11. – 27 p.
71. Хлебников Д. Матричная модель предприятия [Електронний ресурс] / Д. Хлебников, А. Яцина, Л. Савушкин. - Режим доступу : www.Management.com.ua/ct/ct043.html (дата звернення 26.04.2020).
72. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи ; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
73. Ареф'єва О.В., Прохорова В.В. Управління розвитком економічних

систем: теорія, механізми регулювання та управління : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2010. 301 с.

74. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.

75. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств : монографія. К. : ЦП "Компринт", 2017. 411 с.

76. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.

77. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 183-188.

78. Савченко В. Наукове дослідження: задум, реалізація, результати : монографія. Мена: Домінант, 2013. — 271 с.

79. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.

80. Nataliya I. Chukhray, Oleksandra B. Mrykhina. Theoretical and methodological basis for technology transfer from universities to the business environment . Problems and Perspectives in Management, 16(1). 2018. P. 399-416.

81. Андросович К. А. Феномен соціальної адаптації як предмет наукового аналізу. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2016. № 3 (46). С. 20–24.

82. Єрьоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. Актуальні питання гуманітарних наук. Випуск 27. Том 2. 2020. С. 211-218.

83. Платонов В. Н. Теория адаптации и резервы совершенствования системы подготовки спортсменов (часть 1). URL: teoriya-adaptatsii-i-rezervsovershenstvovaniya-sistem-podgotovki-sportsmenov-chast-1.pdf

84. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2007. 486 с.

85. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства. Збірник наукових праць «Економічний простір». 2009. Вип. 24. С. 278–289.

86. Гур'янов А. Б., Серіков А.В. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва. Коммунальное хозяйство городов. 2005. С.144 – 151.

87. Гелюх О. В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства. Управління проектами та розвиток виробництва : Збірник наукових праць. 2011. № 2(38). С. 42-46.

88. Бокань А. А. Условия формирования и проблемы функционирования крупных диверсифицированных производственно-

корпоративних структур в Україні. Вісник економічної науки України. 2011. № 1 (19). С. 24-26.

89. Скоробогатова Н. Є., Грищенко Є.С. Вплив інтеграційних процесів на управлінську політику зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715>.

90. Волинчук Ю. В. Бюджетування як інструмент управління фінансово-економічними результатами підприємства. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(3). С. 17-27.

91. Інструменти управлінського контролю. URL: <https://studfile.net/preview/5774358/page:2/>.

92. Методи екстраполяції. URL: https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_ekstrapolyatsiyi.

93. Гринюк О. І. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 10-23.

94. Грабовецький, Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

95. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Економіка: реалії часу. 2007. № 1(27). С. 12–15.

96. Чередніченко А. О., Шура Н. О. Застосування штучних нейронних мереж як дієвого механізму прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 628-630.

97. Покровенко О.А., Васільцова С.О. Вибір та використання інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства. Економіка пром-сті. 2007. № 4. С. 102-108.

98. Романчук А. Л. Статистичні методи і прийоми в системі економічного аналізу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 1-2. С. 174-183.

99. Сілакова Г. В., Базіченко О.А. Методи фінансового планування на підприємстві. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf>. Режим доступу :

100. Козик В. В., Соловій Х.Я. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 1(3). С. 96-102.

101. Сутність сітьового планування та управління. URL: <https://studfile.net/preview/5563275/page:2/>.

102. Полінкевич О.М. Критерії вибору виду експертного оцінювання інноваційного розвитку підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3(177). С. 186–191.

103. Загальна характеристика методу класифікації та правила її проведення. Приклади використання методу класифікації в юридичній науці та практиці <https://studfile.net/preview/2269721/page:4/>
104. Винниченко Н. В., Супрученко А. С. Особливості застосування кластерного аналізу в управлінні дебіторською заборгованістю. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 1(2). С. 39-43.
105. Мірошніченко Г. О. Моделювання динамічної рівноваги економічної системи. Ефективна економіка. 2011. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_4.
106. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2017. № 1. С. 73-79.
107. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 192-203.
108. Плюси і мінуси методу спостереження. URL: http://psychologis.com.ua/plyusy_i_minusy_metoda_nablyudeniya.htm.
109. Примостка О. О. Інноваційні підходи в консалтингу — метод синектики. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. 2018. № 9. С. 65-70.
110. Кальна Т. А. Прийоми фінансового аналізу: переваги та недоліки. Економічний аналіз. 2014. Т. 15(2). С. 13-18.
111. Козик В. В., Залуцька Х. Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2017. N 3. С. 116-122.
112. Стратегічна одиниця бізнесу. Критерії виділення стратегічних одиниць бізнесу. URL: <http://um.co.ua/8/8-6/8-65496.html>.
113. Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. Галицький економічний вісник. 2012. №6(39). С.124-132.
114. Яворська К. Бізнес-напрямок як складова збалансованого портфеля бізнесу. Економічний аналіз. 2013. 12(4). С. 171-174.
115. Стернюк О. Б. Обґрунтування вибору стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Електроніка. 2006. С. 379-383.
116. Борисенко О.Є. Економічна ефективність забезпечення виробничими ресурсами промислового підприємства // О.Є. Борисенко / Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1(26). – С. 10 – 14.
117. Ляшенко О.М. Підходи до ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / О.М. Ляшенко, А.М. Горбачова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16. Ч. II. – Луганськ: СЛУ, 2006. – С. 69 - 75.
118. Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в

сучасних умовах господарювання / А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.com.ua/nr/pdf/81.pdf>.

119. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств // І.А. Фесенко / Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 138 – 142.

120. Французова М.А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации / М.А. Французова // Транспортное дело России. – 2008. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.morvesti.ru/archiveTDR/section.php?SECTION_ID=1352

121. Чорна А.М. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / А.М. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. Т. 1. – С. 92 – 95.

122. Чухліб А.П. Сутність і природа витрат на виробництво / А.П. Чухліб, Ю.Л. Колбушкін // Фінанси України. – 1997. – № 9. – С. 30 - 36.

123. Показатели процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/design/business_lesson_9.

124. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. – 214 с.

125. Братушка С. М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем / С.М. Братушка // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 2. – С. 113–128.

126. Чупров К. К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / К. К. Чупров. - Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa./express.shtml>.

127. Ковалев С. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>.

128. Черненко Я. А. Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов / Я.А. Черненко // Концепт. – 2016. – Т. 17. – С. 136–140.

129. Козерод Л. А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия / Л. А. Козерод // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2009. – Т. 9. – Вып. 1. – С. 83–90.

130. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств / К. Єсіпова // Вісник КНТЕУ. - 2012. - № 2. - С. 46–58.

131. Минухин С. В. Формирование характеристик бизнес-процессов и оценок их эффективности для принятия управленческих решений / С. В. Минухин, А. Н. Беседовский // Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. – Том III. - 2004. – С. 675-681.

132. Матющенко С. Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации / С. Е. Матющенко // Вестник ВГУИТ. – 2013. – № 8. – С. 233–238.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЗАЛУЦЬКА ХРИСТИНА ЯРОСЛАВІВНА

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСІВ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА**

Монографія

Надруковано згідно з оригінал-макетом автора

Підписано до друку 29.10.2020 р.
Формат 70 x 100 1/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Умовн. друк. арк. 12,08
Тираж 300 прим. Зам.
