

- Kobushko, I. M., and Skliar, I. D. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Sumy: Vyd-vo SumDU, 2010.
- Pirs, Dzh., and Robinson, R. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. St. Petersburg: Piter, 2013.
- Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: a Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Publisher, 2016.
- Schendel, D. E., and Hatter, K. J. "Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline". *Secretary of the Institute Paper Series, Krannert Graduate School of Industrial Administration, Purdue University. Paper No. 371*, 1972.
- Serhieieva, L. N. et al. *Modeliuvannia struktury zhyttiezdatsnykh sotsialno-ekonomichnykh system* [Modeling the Structure of Viable Socio-economic Systems]. Zaporizhzhia: KPU, 2009.
- Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Stacey, R. D., and Griffin, D. *Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations*. London: Routledge, 2006.
- Tompson, A. A. ml. et al. *Strategicheskii menedzhment. Sozdaniye konkurentnogo preimushchestva* [Strategic Management. Creating a Competitive Advantage]. St. Petersburg: Vilyams, 2015.
- Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Magistr; INFRA M, 2014.
- Yergunova, O. T. *Sovremennyye tendentsii i problemy razvitiya territoriy* [Modern Trends and Problems of Development of Territories]. Yekaterinburg: Izdatelstvo Uralskogo universiteta, 2018.

УДК 334.024
JEL: L25; M11

ГЕНЕРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

©2020 ЗАЛУЦЬКА Х. Я.

УДК 334.024
JEL: L25; M11

Залуцька Х. Я. Генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства: науково-практичний аспект

Метою статті є обґрунтування науково-практичного підходу до генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства. Дослідження виконано із застосуванням методів узагальнення, абстрактно-логічного, індукції, дедукції, систематизації, формалізації, розрахунково-конструктивного. Встановлено, що сучасні підприємства функціонують в умовах неотехнологічного відтворення, оскільки знаходяться під впливом середовища, яке характеризується високим рівнем технологічності, що, відповідно, зумовлює появу таких результатів діяльності підприємства (покращених, удосконалених, кардинально інших), які б забезпечили йому більшу стійкість і ефективність за даних умов, тобто, вимагає їх певної техніко-технологічної видозміненості. Доведено, що ефективним напрямком розвитку підприємства в неотехнологічних умовах відтворення є диверсифікаційно-інтеграційний напрям, що дозволить оптимізувати структуру та підвищити результативність підприємства за рахунок підсилення діяльності його перспективних одиниць бізнесу та відмови від неефективних. Запропоновано науково-практичний підхід до формування та забезпечення ефективного диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства, враховуючи умови середовища його функціонування. Встановлено, що використання даного підходу дозволить оптимізувати структуру підприємства та сформувати ефективний вектор його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку через узгодження діяльності відповідних бізнес-одиниць за рахунок встановлення результативних взаємозв'язків між ними. Наведено результати практичного застосування розглянутого підходу, що підтверджують його ефективність зростаючими значеннями показників діяльності певного підприємства.

Ключові слова: неотехнологічне відтворення, диверсифікаційно-інтеграційний вектор розвитку, бізнес-одиниці, генерування управлінських впливів, оптимальні взаємозв'язки, трансформаційні процеси.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-340-350>

Рис.: 3. Табл.: 1. Формул: 7. Бібл.: 20.

Залуцька Христина Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

УДК 334.024
JEL: L25; M11

Залуцкая Х. Я. Генерирование управленческих воздействий по обеспечению диверсификационно-интеграционного вектора развития предприятия: научно-практический аспект

Целью статьи является обоснование научно-практического подхода к генерации управленческих воздействий по обеспечению диверсификационно-интеграционного вектора развития предприятия. Исследование выполнено с применением методов: обобщения, абстрактно-логического, индукции, дедукции, систематизации, формализации, расчетно-конструктивного. Установлено, что современные предприятия функционируют в условиях неотехнологического воспроизводства, поскольку находятся под влиянием среды, которая характеризуется высоким уровнем технологичности, что, соответственно, приводит к появлению таких результатов деятельности предприятия (улучшенных, усовершенствованных, кардинально других), которые обеспечивают ему большую устойчивость и эффективность в данных условиях, то есть, требует их определенной технико-технологической видоизмененности. Доказано, что эффективным направлением развития предприятия в неотехнологических условиях воспроизводства является диверсификационно-интеграционное направление, которое позволит оптимизировать структуру и повысит результативность предприятия за счет усиления деятельности его перспективных бизнес-единиц и отказа от неэффективных.

Предложен научно-практический подход к формированию и обеспечению эффективного диверсификационно-интеграционного вектора развития предприятия, учитывая условия среды его функционирования. Установлено, что использование данного подхода позволит оптимизировать структуру предприятия и сформировать эффективный вектор его диверсификационно-интеграционного развития путем согласования деятельности соответствующих бизнес-единиц за счет установки результативных взаимосвязей между ними. Представлены результаты практического применения рассматриваемого подхода, которые подтверждают его эффективность возрастающими значениями показателей деятельности определенного предприятия.

Ключевые слова: неотехнологическое воспроизводство, диверсификационно-интеграционный вектор развития, бизнес-единицы, генерирование управленческих воздействий, оптимальные взаимосвязи, трансформационные процессы.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Формул:** 7. **Библ.:** 20.

Залуцкая Христина Ярославовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

UDC 334.024

JEL: L25; M11

Zalutka K. Ya. Generating the Managerial Impacts to Ensure the Diversification and Integration Vector of the Enterprise's Development: The Scientific-Practical Aspect

The article is aimed at substantiating the scientific-practical approach to generating managerial impacts to ensure the diversification and integration vector of the enterprise's development. The research is carried out with the use of the following methods: generalization, abstract-logical, induction, deduction, systematization, formalization, calculation-constructive. It is determined that modern enterprises operate in conditions of the neo-technological reproduction, as they are influenced by an environment characterized by a high level of technology, which, accordingly, leads to the emergence of such results of the enterprise's activities (improved, upgraded, radically different), which provide it with greater stability and efficiency in these conditions, that is, requires their certain technical and technological modification. It is proved that the efficient direction of the enterprise's development in the neo-technological conditions of reproduction is diversification and integration direction, which will allow optimizing the structure and improve the efficiency of enterprise by strengthening the activities of its prospective business units and abandoning the inefficient ones. A scientific-practical approach to the formation and provision of an effective diversification and integration vector of the enterprise's development is proposed, taking into account the conditions of its operational environment. It is determined that the use of this approach will optimize the structure of the enterprise and form an effective vector of its diversification and integration development by harmonizing the activities of the relevant business units by setting effective relationships between them. The results of the practical application of the approach under consideration are presented, which confirm its efficiency by increasing the values of the performance indicators in case of a particular enterprise.

Keywords: neo-technological reproduction, diversification and integration vector of development, business units, generation of managerial impact, optimal relationships, transformational processes.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 7. **Bibl.:** 20.

Zalutka Khrystyna Ya. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

В умовах неотехнологічного відтворення, коли рушієм національних економік є розвиток науки і техніки, конкурентні переваги та міцні позиції на ринку отримує підприємство, діяльність якого є різнобічною та різновекторною. У таких випадках більшість підприємств використовує диверсифікацію, розширюючи свою діяльність перспективними напрямками, продуктами, ринками збуту тощо. У разі недостатності потенціалу для бажаної диверсифікації розширити свою діяльність підприємства можуть за рахунок інтеграції із суб'єктами господарювання, які функціонують ефективніше. Кожна із цих форм ведення бізнесу в чистому вигляді має свої недоліки, які нівелюються перевагами від їх об'єднання.

Отже, підприємство, яке використовує у своїй діяльності диверсифікаційно-інтеграційний напрям розвитку, отримує можливість максимального нарощення, окрім окремих ефектів від диверсифікації та інтеграції, ще й сукупні вигоди їх об'єднання, а саме: забезпечення повного виробничого циклу; розширення ринків збуту з певною позицією на них; підсилення ефекту синергії; нарощення фінансової стійкості.

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

Проблематика визначення доцільності й ефективності диверсифікації досліджувалася як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. У працях зарубіжних науковців [1–3] в основному ефективність диверсифікації пропонується визначати за допомогою методів емпіричних або експертних оцінок, що прослідковується і в деяких роботах вітчизняних дослідників, які, відповідно, при оцінці ефективності диверсифікації застосовують стратегічні критерії [4–6].

О. О. Цогла [7] запропонувала комплексну методику оцінки ефективності диверсифікації, яка передбачає визначення доцільної кількості об'єднань різних варіантів диверсифікації в одну виробничу систему.

У роботі [8] запропоновано механізм формування та впровадження стратегії диверсифікації, однією зі складових якої є визначення доцільності диверсифікаційного зростання з окресленням його етапів та виділенням необхідного методичного забезпечення (інструменти, технології).

А. А. Томпсон і А. Стрикленд [9] розглядають доцільність диверсифікації шляхом проведення певного набору тестів на: привабливість; вартість входження; сумісність і взаємопідсилення ефекту між новими та наявними сферами діяльності.

О. Є. Кузьміним зі співавторами [10] запропоновано графо-аналітичну модель процесу диверсифікації виробництва на підприємстві.

У своїй праці С. М. Попова пропонує застосувати трифакторну модель для визначення ефекту диверсифікації [11]; у дослідженні В. М. Дерези для визначення напрямків диверсифікації запропоновано використовувати такі показники, як «частка підприємств на ринку певної продукції» та «стартовий фінансовий стан підприємства», який, своєю чергою, визначається через коефіцієнт запасу фінансової міцності [12]; С. М. Стрельчук і Н. А. Калугіна [13] пропонують підхід до визначення ефективності диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства; О. А. Бокань [14] – програму економічного обґрунтування диверсифікації виробництва на машинобудівних підприємствах; Р. М. Скриньковський зі співавторами [15] – розробку полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємства з урахуванням діагностики диверсифікаційних процесів на підприємстві; О. С. Вітковський [16] – застосування портфельної теорії для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства.

У науковій літературі зазначається, що існує дві групи методів диверсифікації діяльності підприємства, а саме: 1) диверсифікація діяльності в межах одного (конкретного, визначеного) підприємства; 2) диверсифікація через злиття та поглинання суб'єктів господарювання (підприємницьких структур, підприємств) [17, с. 19].

Проте недостатньо уваги приділяється питанню забезпечення ефективності диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства в неоперативних умовах відтворення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-практичного підходу до генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства.

Дослідження виконано із застосуванням *методів*: узагальнення; абстрактно-логічного; індукції;

дедукції; систематизації; формалізації; розрахунково-конструктивного.

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

Середовище, в якому функціонують сучасні підприємства, характеризується високим рівнем технологічності, що пов'язано із появою нових техніко-технологічних рішень у всіх 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).

Технологічні зміни можуть прийматися підприємством як свідомо, так і спонтанно. Свідоме прийняття вимог і можливостей зовнішнього середовища пов'язане із необхідністю підприємства реагувати на запити суспільства, що змушує підприємство в процесі свого розвитку вдосконалювати існуючі або виготовляти нові види продукції чи надавати послуги, як із застосуванням певних нових технологічних рішень або продуктів, так і без них. Застосування підприємством нових технологічних рішень чи продуктів приводить також до вдосконалення або значної зміни результатів діяльності. Спонтанні зміни на підприємстві пов'язані із супутніми новими ідеями та продуктами, які виникають у результаті основної діяльності підприємства, при застосуванні певних результатів науково-технологічного прогресу.

Використання будь-яких результатів науково-технічного прогресу як свідомо, так і спонтанно приводить до виготовлення нового або вдосконаленого 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 кожно-

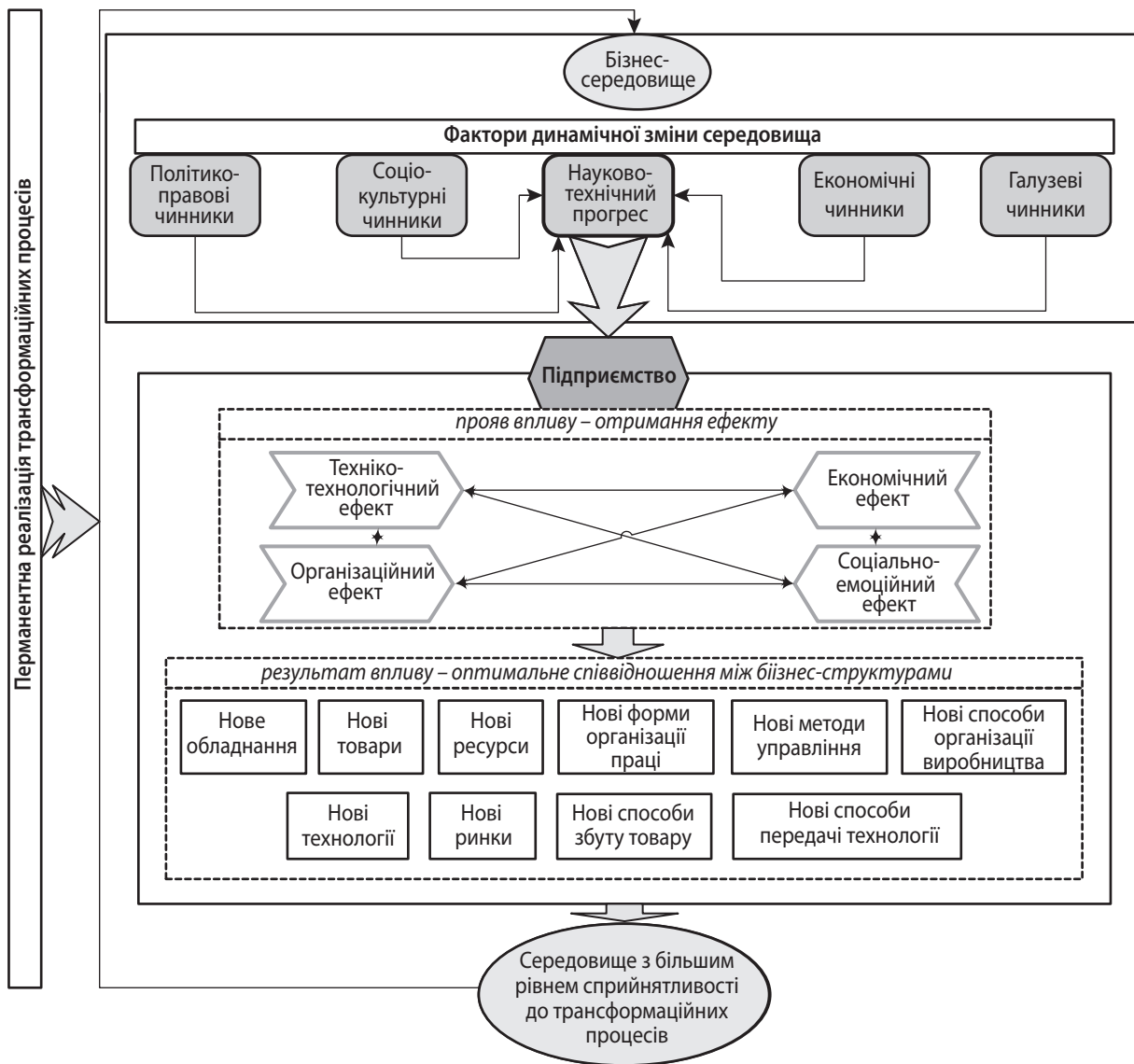


Рис. 1. Формування умов неотехнологічного відтворення: особливості економічного бізнес-середовища

му виготовленому продукту, напрямкові діяльності, ринку споживачів тощо, щоб вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Розглянути та 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 зі схожими характеристиками. Саме здійснивши аналіз діяльності кожної із бізнес-одиниць, враховуючи їх внутрішній стан, позиції та перспективи розвитку в зовнішньому середовищі, підприємство зможе прийняти рішення про необхідність і доцільність подальшого їх функціонування.

Виділення бізнес-одиниць у діяльності підприємства є особливістю диверсифікаційного розвитку.

Якщо в результаті аналізу загального стану підприємства виникли проблеми, які свідчать про невідповідність наявного потенціалу поставленим цілям

чи умовам розвитку зовнішнього середовища і можливостям його нарощення, щоб рухатися обраним напрямком розвитку, 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 відмову від нерентабельних (рис. 2).

У випадку, коли стан підприємства дозволяє ефективно реалізовувати поставлені цілі та відповідати запитам зовнішнього середовища, то на розсуд і за бажання керівництва посилювати стабільність підприємства за рахунок розширення меж його діяльності також можна використати диверсифікацію.

Ознаками, за якими виділяють бізнес-одиниці диверсифікованого підприємства, можуть бути: тип споживачів; ринок збуту; напрямок діяльності; вид продукції; точки продажу тощо.

При поділі диверсифікованого підприємства на бізнес-одиниці необхідно враховувати такі умо-

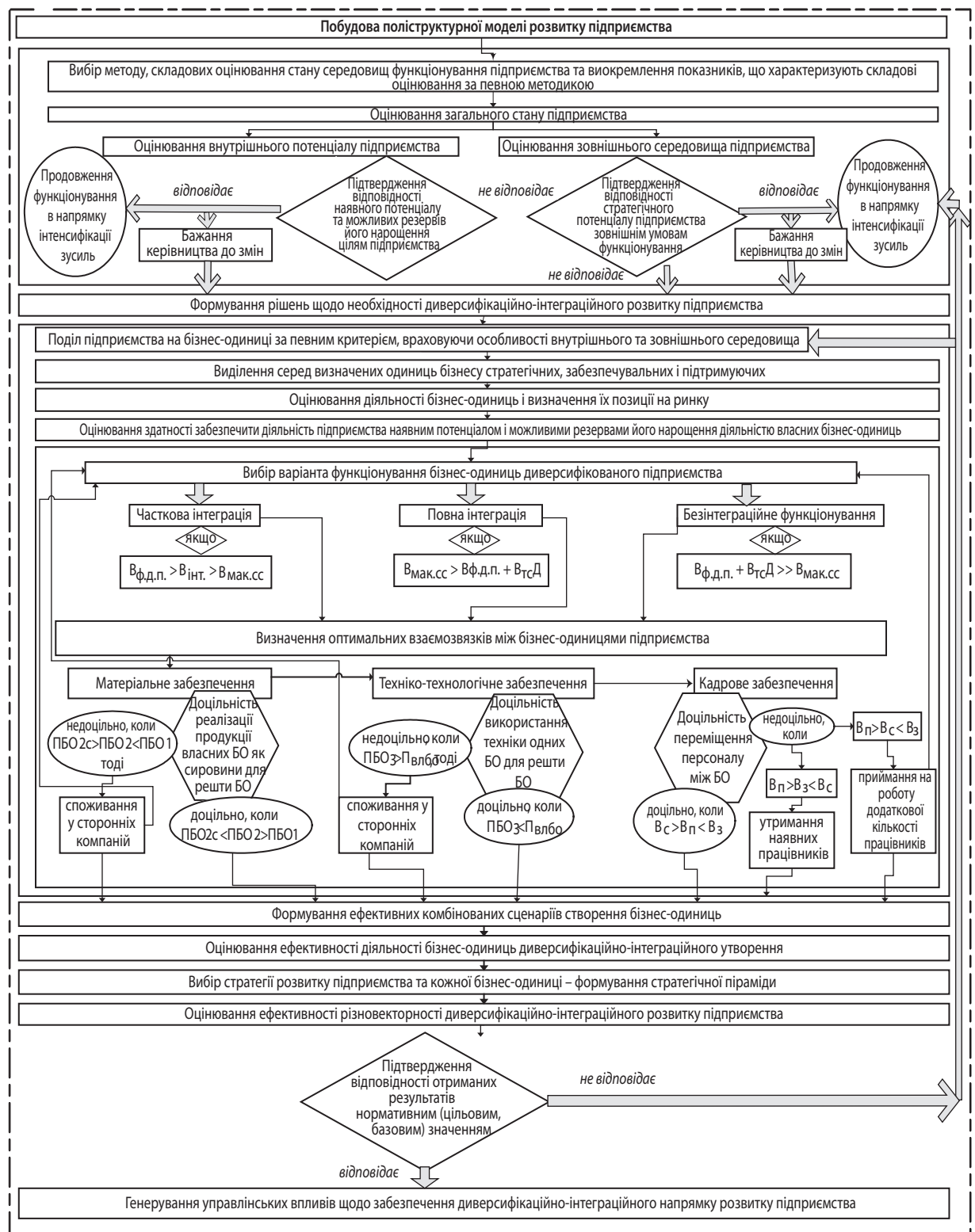


Рис. 2. Науково-практичний підхід до генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства

ви їх виділення: зовнішня спрямованість; наявність стратегічних конкурентів; самостійність в організації процесів ресурсного забезпечення та виходу на ринок; оптимальна величина [18].

Виділені бізнес-одиниці доцільно розділити на стратегічні, забезпечувальні та підтримувальні, що сприятиме ефективному формуванню та максималь-

ному досягненню ефекту синергії в процесі реалізації обраного стратегічного набору на всіх управлінських рівнях за рахунок оптимальних взаємозв'язків між виділеними бізнес-одиницями [19].

Наступним кроком є оцінювання діяльності виділених бізнес-одиниць і визначення їх позиції на ринку, що дозволить прийняти рішення про напря-

мок 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 з рекомендаціями, наданими в роботі [20] 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; безінтеграційне функціонування.

З метою оптимізації 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, наскільки необхідними для розвитку диверсифікованого підприємства є певні бізнес-одиниці, чи від них взагалі можна відмовитися, а необхідні товари та послуги, які вони виготовляють і дають купляти у сторонніх постачальників, з часом можна буде, за необхідності, включити у структуру диверсифікованого підприємства.

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 такої рівності:

$$ПБО_{2c} < ПБО_2 > ПБО_1, \quad (1)$$

де $ПБО_2$ – прибуток від реалізації продукції $БО_2$, виготовленої з використанням сировини $БО_1$;

$ПБО_1$ – прибуток $БО_1$ у випадку продажу продукції стороннім компаніям;

$ПБО_{2c}$ – прибуток від реалізації продукції $БО_2$, виготовленої з використанням сировини сторонніх компаній.

Причому втрати $БО_1$ у випадку реалізації своєї продукції $БО_2$ за зниженими цінами повинні відповідати певним плановим показникам (мінімальний рівень). У разі невідповідності цих витрат плановим значенням $БО_1$ потрібно реалізувати продукцію на більш вигідних умовах.

У витрати при купівлі продукції у сторонніх підприємств включають, наприклад, значення коефіцієнта вчасності поставок, якості продукції, точності виконання замовлень, відсоток пошкодження

продукції при транспортуванні та зберіганні тощо; при купівлі сировини в іншій 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 $БО_2$ як власними, так і сторонніми одиницями бізнесу доцільно здійснити розрахунок показника оптимальності замовлень, який дозволить визначити доцільний обсяг продукції від кожного із постачальників. Оптимальну величину замовлення варто розрахувати, використовуючи формулу (2):

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot P_i \cdot V_i + B_n}{\sum_{j=1}^m Q_j \cdot P_j \cdot S_j \cdot d_j \cdot b + B_y}, \quad (2)$$

де Q_i – обсяг сировини, поставленої $БО_2$ i -м постачальником (стороннім), т;

P_i – ціна сировини i -того постачальника, грн/т;

V_i – привабливість і перспективність i -го постачальника;

B_n – витрати, пов'язані із залученням i -го постачальника до співпраці, грн;

n – кількість постачальників;

m – кількість власних бізнес-одиниць;

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

Q_j – обсяг сировини, поставленої $БО_2$ j -ю бізнес-одиницею (власною), т;

P_j – ціна сировини j -го постачальника, грн/т;

S_j – якість продукції j -го постачальника;

d_j – точність виконання замовлення j -м постачальником;

b – втрати продукції чи її пошкодження під час зберігання (крадіжки, псування продукції на складі тощо), %;

B_y – витрати на управління складськими запасами та 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 (3):

$$ПБО_{2c} > ПБО_2 < ПБО_1. \quad (3)$$

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

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

Що стосується техніки, то підприємству доцільно використовувати техніку власної бізнес-одиниці для потреб решти бізнес-одиниць у випадку, коли не виконується умова (4):

$$ПБО_3 > П_{\text{влоб}} \quad (4)$$

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

$П_{\text{влоб}}$ – прибуток бізнес-одиниці 3, пов'язаний із обслуговуванням власних бізнес-одиниць наявною в них технікою.

При розрахунку $П_{\text{влоб}}$ 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 (за необхідності) їх подальшої інтеграції.

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 в певний момент часу. Можна, звісно, їх просто звільнити та прийняти на роботу, коли виникне в цьому потреба, однак плінність кадрів негативно впливає на якість виробництва, оскільки не завжди нові працівники обізнані та компетентні у роботі.

Доцільність і необхідність підтримання зв'язків із наявними працівниками визначається формулою (5):

$$B_n > B_3 < B_c \quad (5)$$

де B_n – витрати, пов'язані із переміщенням персоналу між бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства;

B_3 – витрати, пов'язані із утриманням (зацікавленням) наявних працівників у періоди відсутності потреби підприємства в них;

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

Переміщення персоналу буде доцільним, якщо:

$$B_c > B_n < B_3 \quad (6)$$

Доцільним буде залучати персонал у випадку його необхідності, коли:

$$B_n > B_c < B_3 \quad (7)$$

Причому, витрати на персонал включають в себе: витрати на зарплату із урахуванням рівня компетентності працівників; втрати, пов'язані із недо-

свідченістю працівників (величина браку, довші терміни виконання замовлення тощо); витрати, пов'язані із залученням працівників.

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

Після того, коли взаємозв'язки встановлено та 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 синергетичного ефекту від різних варіантів їх взаємодії. Оптимальний варіант такої взаємодії, який здатний забезпечити максимально можливий синергетичний ефект, ляже в основу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Оптимальне забезпечення реалізації обраного диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку можливе за рахунок тактично грамотно сформованого й 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 і стратегічно виважений варіант розвитку; а якщо ні, – повертатися на попередні етапи та 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 значущість наданих рекомендацій щодо вибору диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства підтверджено результатами діяльності підприємства, наведених у *табл. 1*, які зведено в три періоди (*рис. 3*): 1) коли підприємство працювало без поділу на бізнес-одиниці; 2) коли підприємство поділило на бізнес-одиниці (диверсифікаційний напрямок розвитку); 3) коли оптимізували структуру та взаємозв'язки між бізнес-одиницями та долучили до них шляхом інтеграції сторонні бізнес-одиниці (диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку).

Основні результати діяльності бізнес-одиниць підприємства репрезентанта

Найменування одиниць бізнесу підприємства	Дохід, тис. грн				Витрати, тис. грн			Прибуток, тис. 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
БО ₁	СОБ ₁	337	353,8	410,3	308,9	315,4	339,7	28,1	38,4	70,6
БО ₂	СОБ ₂	164	175,5	190,2	153	156	165,2	11	19,5	25
БО ₃	СОБ ₃	144,7	151,9	169,3	131,2	133,9	141,7	13,5	18	27,6
БО ₄	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

Умовні позначення: БО – бізнес-одиниця; СОБ – стратегічна бізнес-одиниця; ЗБО – забезпечувальна бізнес-одиниця; ПБО – підтримуюча бізнес-одиниця.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Значення показників у першій період відповідає результатам діяльності підприємства за основними напрямками його роботи, які в другому періоді сформувавши 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, підвищенню загальної діяльності підприємства. Наприклад, зниження витрат за рахунок закупівлі сировини за нижчими цінами дозволить знизити ціну продукції. Таким чином, витрати СОБ1 зменшилися на 7% , що дозволило їй за рахунок зниження ціни на 4% збільшити обсяг реалізації та отримати прибуток у розмірі 38,4 тис. грн. А якщо б ціна та обсяг реалізації залишилися без змін, то прибуток у даному випадку становив би 28,1 тис. грн. Витрати СОБ2 зменшаться на 6%, що дозволить їй за умови зниження ціни на 3% збільшити обсяг реалізації та отримати прибуток у розмірі 19,5 тис. грн.

Виділення бізнес-одиниць дозволило розширити асортимент кожної бізнес-одиниці новими необ-

хідними видами продукції чи послуг і зменшити сезонність виробництва.

Третій період характеризується віднесенням перших трьох бізнес-одиниць до стратегічних, а четверту – до забезпечувальної. Окрім цього, за результатами оцінювання виявлено необхідність надання певного спектра послуг, які покращать ефективність діяльності (обсяг збуту, наявність постійних клієнтів, можливість зниження витрат тощо) наявних бізнес-одиниць. Для цього диверсифіковане підприємство інтегрували із підприємством, яке надає необхідний перелік послуг. Це підприємство включили у структуру диверсифікованого як підтримувальну бізнес-одиницю.

Окрім можливості використання функціональних заходів і підвищення ефективності функціонування бізнес-одиниці зокрема та підприємства загалом, поділ підприємства на стратегічні, підтримуючі та забезпечувальні бізнес-одиниці дозволив сформувати максимально ефективний синергетичний 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

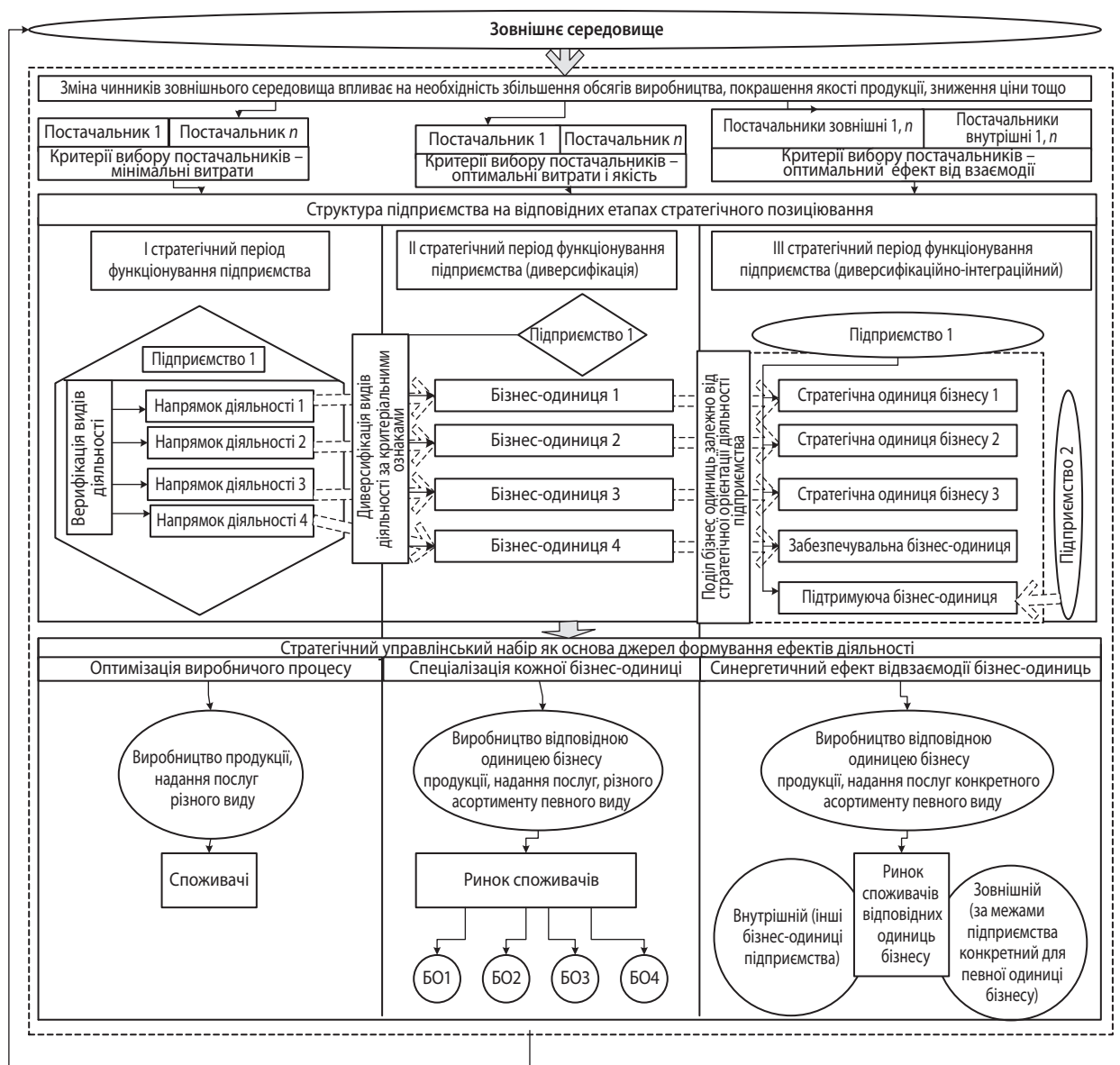


Рис. 3. Технологія трансформації організаційно-економічної структури підприємства під впливом диверсифікаційно-інтеграційних процесів

підприємства: COB_1 – на 7%; COB_2 – на 6%; COB_3 – на 5%; ZBO_1 – на 8%.

ПБО хоч і отримала збиток у розмірі 8,9 тис. грн, але за рахунок цієї бізнес-одиниці значно збільшився загальний прибуток підприємства, а завдяки ефективному управлінню діяльністю бізнес-одиниць, спрямованому на максимальне досягнення загальних цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, дана бізнес-одиниця стане прибутковою.

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

Реалізація запропонованих заходів дозволяє ввести підприємство зі збитку за рахунок збільшення величини прибутку стратегічних одиниць бізнесу,

а також зменшення коливань попиту на продукцію підприємства протягом року.

ВИСНОВКИ

Запропоновано науково-практичний підхід до генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на застосуванні багатокомпонентного стратегічного аналізу. Результатом даного аналізу є перманентне зіставлення якісних і кількісних параметрів (характеристик) наявного потенціалу, можливих резервів його нарощення; визначення трендів динаміки розвитку підприємств в аспекті утворення бізнес-одиниць (у результаті застосування інтегрованого механізму структурних трансформацій) підприємства шляхом реалізації стратегічних, забезпечувальних і підтримуючих управлінських функцій. Це дозволяє

обрати із сукупності комбінованих сценаріїв розвитку (поліпарадигмальна модель сценаріїв створення бізнес-одниць) оптимально-результативний варіант створення бізнес-одниць підприємства на основі оптимально побудованої моделі організаційно-структурних взаємозв'язків між ними. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. 192 с.
2. Эзекел М. Методы корреляционного и регрессионного анализа / пер. с англ. М.: Статистика, 1966. 559 с.
3. Markowitz H. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. New York, John Wiley, 1959. 254 p.
4. Скалюк Р. В., Декалюк О. В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. Вип. 1. С. 149–154. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_36.pdf
5. Чулок А. А. Анализ показателей эффективности инноваций на микро- и макроуровне. *Инновации*. 2004. № 5. С. 27–35.
6. Харів П., Собко О. Економічна ефективність інноваційної діяльності та методи її оцінювання в умовах ринку. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2001. Вип. 14. С. 108–113.
7. Цогла О. О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. Вип. 628 : Проблеми економіки та управління. С. 337–347. URL: http://vlp.com.ua/files/53_1.pdf
8. Дмитренко О. М. Організаційні засади формування і впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств. *Вісник Житомирського національного агроєкологічного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 180–190.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. М.: Юнити-Дана, 2017. 577 с.
10. Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Скибінський О. С., Дрималовська Х. В. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 194–201. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-7_0-pages-194_201.pdf
11. Попова С. М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. – Харків, 2004. 20 с.
12. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2005. 19 с.
13. Стрельчук Є. М., Калугіна Н. А. Ефективність диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 28–33. URL: https://biblio.onat.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2209/Strelchuk_Kalugina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

14. Бокань О. А. Використання міжнародного досвіду застосування стратегії диверсифікації в умовах українських машинобудівних підприємств // Тези доповідей II Міжнародної науково-методичної конференції «Форум молодих економістів кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід» (м. Тернопіль, 6–8 жовтня 2011 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2011. С. 200–202.
15. Скриньковський Р. М., Візняк Ю. Я., Павловські Г., Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-223_228.pdf
16. Вітковський О. С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та держава*. 2009. № 8. С. 30–32. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2009/10.pdf
17. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 14–22.
18. Козик В. В., Залуцька Х. Я. Формування бізнес-одниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 116–122.
19. Kozyk V. V., Zalutska Kh. Ya. Strategic Pyramid for Diversified Enterprise. *PNAP: Scientific journal of Polonia university periodyk naukowy akademii Polonijnej*. 2017. T. 20. Nr. 1. S. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.23856/2004>
20. Залуцька Х. Я., Козик В. В., Сизон М.-О. І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4. № 1. С. 167–173.

REFERENCES

- Bokan, O. A. "Vykorystannia mizhnarodnoho dosvidu zastosuvannia stratehii dyversyfikatsii v umovakh ukrainskykh mashynobudivnykh pidpriemstv" [Use of International Experience in the Application of Diversification Strategy in the Conditions of Ukrainian Machine-building Enterprises]. *Forum molodykh ekonomistiv kibernetikyiv «Modeliuvannia ekonomiky: problemy, tendentsii, dosvid»*. Ternopil: TNTU, 2011. 200-202.
- Chulok, A. A. "Analiz pokazateley effektivnosti innovatsiy na mikro- i makrourovne" [Analysis of Indicators of the Effectiveness of Innovations at the Micro and Macro Levels]. *Innovatsii*, no. 5 (2004): 27-35.
- Dereza, V. M. "Dyversyfikatsiia vyrobnytstva i kapitalu yak faktor stabilizatsii finansovoho stanu pidpriemstva" [Diversification of Production and Capital as a Factor in Stabilizing the Financial Condition of the Enterprise]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01*, 2005.
- Dmytrenko, O. M. "Orhanizatsiini zasady formuvannia i vprovadzhenia stratehii dyversyfikatsii silskohospodarskykh pidpriemstv" [Organizational Principles of Formation and Implementation of the Strategy of Diversification of Agricultural Enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*, vol. 2, no. 2 (2010): 180-190.

- Druker, P. *Upravleniye, natselennoye na rezultat* [Results-based Management]. Moscow: Tekhnologicheskaya shkola biznesa, 1992.
- Ezekel, M. *Metody korreliatsionnogo i regressionnogo analiza* [Correlation and Regression Analysis Methods]. Moscow: Statistika, 1966.
- Hudz, O. Ye. "Upravlinnia dyversyfikatsiieiu diialnosti pidpriemstva" [Management of Diversification of Enterprise Activity]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1 (2015): 14-22.
- Khariv, P., and Sobko, O. "Ekonomichna efektyvnist innovatsiinoi diialnosti ta metody yii otsiniuvannia v umovakh rynku" [Economic Efficiency of Innovation and Methods of Its Evaluation in Market Conditions]. *Visnyk Ternopil'skoi akademii narodnoho hospodarstva*, no. 14 (2001): 108-113.
- Kozyk, V. V., and Zalutska, Kh. Ya. "Formuvannia biznesodnyts dyversifikovanykh pidpriemstv" [Formation of Business Units of Diversified Enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (2017): 116-122.
- Kozyk, V. V., and Zalutska, Kh. Ya. "Strategic Pyramid for Diversified Enterprise". *PNAP: Scientific journal of Polonia university periodyk naukowy akademii Polonijnej*, vol. 20, no. 1 (2017): 41-49.
DOI: <https://doi.org/10.23856/2004>
- Kuzmin, O. Ye. et al. "Osoblyvosti dyversyfikatsii pidpriemstv iak chynnyk zabezpechennia ikh innovatsiino-tekhnolohichnoho rozvytku" [Features of Diversification of Enterprises as a Factor of Ensuring their Innovation-Technological Development]. *Biznes Inform*. 2015. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-7_0-pages-194_201.pdf
- Markowitz, H. *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. New York: John Wiley, 1959.
- Popova, S. M. "Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemstv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky" [Diversification of Enterprises in a Transformational Economy]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2004.
- Skaliuk, R. V., and Dekaliuk, O. V. "Efekty ta efektyvnist innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv" [Effects and Efficiency of Innovative Activity of Industrial Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2009. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_36.pdf
- Skrynkovskyi, R. M. "Diahnostyka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpriemstvi" [Diagnosis of Diversification Processes at an Enterprise]. *Problemy ekonomiky*. 2017. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-223_228.pdf
- Strelchuk, Ye. M., and Kaluhina, N. A. "Efektyvnist dyversyfikatsii diialnosti telekomunikatsiinoho pidpriemstva" [Diversification Efficiency of the Telecommunication Enterprise Ability]. *Ekonomika: realii chasu*. 2014. https://biblio.onat.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2209/Strelchuk_Kalugina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tompson, A. A., and Strickland, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic Management. The Art of Developing and Implementing a Strategy]. Moscow: Yuniti-Dana, 2017.
- Tsohla, O. O. "Otsiniuvannia efektyvnosti dyversyfikatsii diialnosti mashynobudivnoho pidpriemstva" [Evaluation of the Effectiveness of Diversification of the Machine-building Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. 2008. http://vlp.com.ua/files/53_1.pdf
- Vitkovskyyi, O. S. "Efektyvnist stratehii dyversyfikatsii diialnosti v umovakh nestabilnoho zovnishnyoho seredovyshcha" [The Effectiveness of the Strategy of Diversification of Activities in an Unstable Environment]. *Ekonomika ta derzhava*. 2009. http://www.economy.in.ua/pdf/8_2009/10.pdf
- Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V., and Syzon, M.-O. I. "Osoblyvosti vyboru napriamku stratehichnoho rozvytku dyversifikovanoho pidpriemstva" [Features of Choosing the Direction of Strategic Development of a Diversified Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, vol. 4, no. 1 (2020): 167-173.