

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЗАЛУЦЬКА ХРИСТИНА ЯРОСЛАВІВНА

УДК 658:005.591.61:005.591.452-044.247

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Завербний А.С.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Залуцька Х.Я.

Науковий консультант – **Прохорова Вікторія Володимирівна**
доктор економічних наук, професор

Львів – 2021

АНОТАЦІЯ

Залуцька Х.Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, 2021.

Дисертація присвячена розробці теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Обґрунтовано актуальність теми дисертації, зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, тематикою наукових досліджень університету, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про апробацію.

Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано систему загальнонаукових методів і прийомів: системний підхід, методи теоретичного узагальнення та історико-економічного аналізу, класифікації і групування, порівняльний аналіз і графічний метод, аналогії, формалізації, факторного аналізу, теорії ефективної конкуренції та інтегрального методу, абстрагування і логічний аналіз, декомпозиції та структурно-логічного аналізу, аналізу й синтезу, фрактальний аналіз, кластерний аналіз, метод екстраполяції, сценаріїв.

Доведено, що сучасні підприємства функціонують в умовах неотехнологічного відтворення, 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, спричинюючи необхідність відтворення окремих пропонованих товарів для задоволення виниклих потреб. Ефективність функціонування підприємств в таких умовах залежить від вибору результативно-адаптивного напрямку їх розвитку.

В рамках теоретичного обґрунтування розглянуто домінуючу роль процесів диверсифікації та інтеграції для ефективного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, досліджено економічні передумови та необхідність управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, доведено доцільність застосування гібридного зростання як стратегічну орієнтацію диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на основі раціоналізації організаційно-виробничої структури, проведено обґрунтування необхідності застосування у якості консолідованої основи поєднання диверсифікації та інтеграції синергійного ефекту для забезпечення ефективних взаємозв'язків між бізнес-одинацями підприємства.

В аспекті дослідження сформовано методологічну основу управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, систематизовано методи управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, визначено функціональну основу забезпечення ефективних взаємозв'язків між бізнес-одинацями підприємства через синхронізацію його бізнес-процесів за рахунок їх результативності, подано мультикативний модельний ряд оцінки доцільності застосування інтеграції та диверсифікації в рамках забезпечення процесу розвитку підприємства.

У процесі теоретико-методичного обґрунтування предметної площини дослідження розроблено науково-методичний підхід формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства на основі визначення їхньої

інтеграційної адаптивності, запропоновано процес оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства через їх сприйнятливість, оцінено диверсифікаційну конвергентність результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств через їх ресурсну взаємозабезпеченість, що є основою формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, подано стратегічні комбіновані сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств, що визначені на альтернативній снові.

Запропоновано формувати взаємодію учасників підприємств при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку через стратегічну поведінку їх бізнес-одиниць на основі побудови стратегічно орієнтованої піраміди. Розроблено науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору підприємства як забезпечуючого управлінського фактору циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. Подано конвергентну основу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства та рекомендації щодо її реалізації.

Розроблено науково-практичний базис до генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку машинобудівних підприємств, на основі чого побудовано технологію трансформації організаційно-економічної структури підприємства під впливом диверсифікаційно-інтеграційних процесів. Проведено аналіз фрактальних властивостей показника управлінської ефективності, що сприяло точності побудови прогнозів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств України. Запропоновано підхід щодо формування і поширення управлінських інновацій на основі крос-функціональних бізнес-процесів підприємства. Сформовано каузально-детермінований механізм та розроблено концептуальні основи управління

диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, проведено моделювання поведінки підприємств при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку залежно від заходів щодо реалізації дій локальних механізмів. Доведено, що запропонована концепція дозволила сформувавши 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 та формує інноваційне управління розвитком через призму трьох концептуальних напрямів: технологічність процесу, креативність знань та інноваційність ресурсів.

Отримані у дисертації результати сприяли вирішенню наукової проблеми – розроблення і наукового обґрунтування теоретико-методологічних, концептуальних засад, методико-прикладних положень та науково-практичних рекомендацій щодо управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, апробація яких показала можливість: раціоналізувати структуру бізнес-процесів підприємства; оптимізувати витрати ресурсів та пришвидшити час виходу продукції підприємства на ринок; підвищити результативність бізнес-процесів; забезпечення повноти виробничого циклу; встановлення довгострокових ефективних взаємозв'язків між бізнес-одинацями підприємства; формування додаткового ефекту, необхідного для стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Результати дослідження будуть корисними для: підприємств при формуванні відповідних управлінських впливів та управлінських ефектів, необхідних для оперативного прийняття результативних управлінських рішень забезпечення ефективності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення для його довгострокового

конкурентоспроможного розвитку; державних органів влади - розроблені ефективної стратегії регіонального і національного розвитку, та максимально точної її реалізації через можливість раціонального інтегрування певних господарських структур відповідних регіонів для забезпечення результативного стратегічно-привабливого розвитку країни.

Ключові слова: диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, умови неотехнологічного відтворення, бізнес-процеси, результативність, інтеграційна адаптивність, диверсифікаційна конвергентність, управлінська ефективність, управлінська інновація, каузально-детермінований механізм, управління, машинобудівне підприємство.

ANNOTATION

Zalutska Kh.Ya. Management of diversification and integration development of enterprises in conditions of neotechnological reprocessing. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The thesis for the scientific degree of Doctor of Economics in the specialty 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (by type of economic activity). – “Lviv Polytechnic” National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021.

The thesis is devoted to the development of theoretical and methodological, conceptual bases and methodical provisions of management of diversification and integration development of enterprises in conditions of neotechnological reprocessing.

The relevance of the subject of the thesis, the connection of the thesis with scientific programs, plans, research subjects of the university, the purpose, objectives, the object, the subject and methods of research have been determined, the scientific novelty and practical significance of the obtained results have been found out, the information about approbation has been given.

To achieve the established purpose and to accomplish the indicated goals, the author has applied a set of general research methods and tools: a system approach, a method of theoretical generalization, a method of historical and economic analysis, classification and grouping, competitive analysis and a graphical method, analogy, formalization, factor analysis, a theory of effective competition and integral method, abstraction and logical analysis, decomposition, structural and logical analysis, analysis and synthesis, and fractal analysis.

Within the framework of theoretical substantiation the dominant role of diversification and integration processes for effective development of enterprises in the conditions of neotechnological reprocessing has been considered, economic preconditions and necessity of management of diversification and integration

development of enterprises have been investigated, practicability of application of hybrid growth as strategic orientation of diversification and integration development of the enterprise on the basis of rationalization of organizational and production structure has been proved, substantiation of the need to use as a consolidated basis a combination of diversification and integration of the synergy effect to ensure productive interrelations between business units of the enterprise.

In the aspect of research the methodological basis of management of diversification and integration development of enterprises in conditions of neotechnological reprocessing has been formed, methods of management in the context of its basic functions within system of maintenance of process of diversification and integration development of the enterprise have been systematized, the functional basis of ensuring productive interrelations between business units of the enterprise through synchronization of its business processes due to their efficiency has been defined, a multi-model range of assessments of the practicability of integration and diversification in the process of enterprise development has been given.

In the process of theoretical and methodological substantiation of the subject research, the scientific and methodical approach of formation of resource providing of business processes of the enterprise on the basis of definition of their integration adaptability has been developed; the process of estimation of efficiency of business processes of the enterprise through their susceptibility has been offered; the diversification convergence of the efficiency of business processes of machine-building enterprises through their resource interdependence has been assessed, which is the basis for the formation of their business units in the strategic aspect of enterprise development in conditions of neotechnological reprocessing, strategic combined scenarios of diversification and integration development of machine-building enterprises have been given, being defined on the alternative basis.

It is suggested to form the interaction of participants of enterprises in diversification and integration development through the strategic behavior of their

business units on the basis of building a strategically oriented pyramid. A scientific and methodological approach to the formation of active-adaptive synergistic strategic set of the enterprise as a providing management factor of the cyclical process of its diversification and integration development in conditions of neotechnological reprocessing has been developed. The convergent basis for the formation of a comprehensive strategy for managing the diversification and integration development of the enterprise and recommendations for its implementation have been suggested.

The scientific and practical basis for generating managerial influences to ensure the diversification and integration vector of development of machine-building enterprises has been developed, on the basis of which the technology of transformation of organizational and economic structure of the enterprise under the influence of diversification and integration processes has been formed. The analysis of fractal properties of the indicator of managerial efficiency has been carried out that promoted accuracy of construction of forecasts of diversification and integration development of the machine-building enterprises of Ukraine. The approach to the formation and outspread of managerial innovations based on cross-functional business processes of the enterprise has been proposed. A causal-determined mechanism has been formed and conceptual bases of management of diversification and integration development of the enterprise in conditions of neotechnological reprocessing have been developed, modeling of behavior of enterprises at diversification and integration development depending on measures on realization of actions of local mechanisms has been carried out.

The results indicated in the dissertation have enabled to solve a scientific problem concerned with drawing up and the academic substantiation of theoretical, methodological, and conceptual frameworks, methodical and applied provisions, and scientific and practical recommendations regarding managing the diversification integrational development of enterprises under the neo-technological reproduction. The approbation of the aforementioned results has shown possibility: to rationalize the structure of business processes at an enterprise; to optimize expenses for

resources and to speed up the time-to-market; to enhance effectiveness of business processes; to ensure completeness of the production cycle; to establish long-term effective interrelations between business units of an enterprise; to form a supplementary effect being necessary for strategic development of an enterprise under the neo-technological reproduction.

The results of research will be useful for: enterprises in forming the corresponding managerial influences and managerial effects being essential for making operative rational managerial decisions aimed at providing efficiency of the diversification integrational development of enterprises under the neo-technological reproduction for its long-term competitive development; public authorities in drawing up an effective strategy for regional and national development and undertaking this strategy as accurately as possible through an opportunity of the rational integration of certain economic entities belonged to corresponding regions in order to ensure the effective and strategically attractive development of the country.

Keywords: diversification and integration development, conditions of neotechnological reprocessing, business processes, efficiency, integration adaptability, diversification convergence, managerial efficiency, managerial innovation, causal-determined mechanism, management, machine-building enterprise.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Залуцька, Х. Я., 2020. *Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика*. Харків : Вид-во Іванченка І.С.
2. Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2019. *Theoretical and applied principles of the strategic management system development of the modern enterprise*. Germany: Lambert Academic Publishing. (Особистий внесок автора: сформовано теоретико-методичні засади і практичні рекомендації підготовки, розроблення та реалізації стратегічного управління для вітчизняних підприємств).
3. Zalytska, Kh. Ya. and Syzon, M.-O. I., 2019. Methodological approach to the formation of the development strategy and possible associations of the regional economic structures. In: J. Žukovskis and K. Shaposhnykov, eds. *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels*. Kaunas: Baltija Publishing, 1, pp. 318-338. (Особистий внесок автора: сформовано теоретико-методичні аспекти вибору стратегії розвитку регіону через визначення рівня впливу його господарських структур та окреслено стратегічні напрямки розвитку підприємств регіону за поданими рекомендаціями).
4. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016. Стратегічне управління – результати і проблеми практичного використання. In: J. Žukovskis and K. Shaposhnykov, eds. *Innovation in development of socio-economic systems: microeconomic and mesoeconomic levels*. Kaunas: Baltija Publishing, 3, pp. 229-244. (Особистий внесок автора: обґрунтовано особливості стратегічного управління на вітчизняних підприємствах та сформовано рекомендації його покращення).
5. Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Procenko, V., 2017. A strategy map of evaluation indicators of the diversified company development. In: A. Pawlik and K. Shaposhnykov, eds. *National economic development and modernization: experience of Poland and prospects for Ukraine*. Kielce: Baltija Publishing, 2, pp. 181-196. (Особистий внесок автора: розроблено практичні рекомендації ефективної реалізації стратегії підприємства через необхідність формування системи оцінювальних показників визначення рівня досягнення поставлених цілей при виконанні стратегії на основі побудови стратегічної карти відповідних показників).

6. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць. В: В.В. Козика, ред. *Формування і розвиток взаємодії учасників інноваційної інфраструктури: теоретичні та прикладні аспекти*. Львів: Растр-7, с. 98-111. (Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методичні рекомендації та сформовано стратегію поведінки диверсифікованого підприємства через взаємодію його бізнес-одиниць спрямовану на нарощення ефекту синергії на всіх рівнях управління).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

7. Залуцька, Х. Я., 2018. Імплементация поглядів на проблеми управління підприємствами в розрізі глобальних трансформаційних тенденцій економічного середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика: ел. наук. фах. видання. Серія «Економіка», 5 (10)*, Харків: УИПА. Режим доступу:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiOrYqTyNruAhVli8MKHXgmDHAQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Famtp.org.ua%2Findex.php%2Fjournal2%2Farticle%2Fdownload%2F236%2F230&usg=AOvVaw1e4A4kE7Z6rBp49mzYlv19> [Дата звернення 21 Грудень 2020].
8. Залуцька, Х. Я., 2019. Визначення результативності бізнес-процесів підприємства через їх взаємодійність. *Вісник Хмельницького національного університету*, 4-2 (272), с. 276-282. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академія, РИНЦ*).
9. Залуцька*, Х. Я., 2020. Бізнес-процеси - основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, с. 180-190. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академія, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc, Directory of Open Access Journals (DOAJ) (Швеція) та ін.*).
10. Залуцька*, Х. Я., 2020. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Проблеми економіки*, 2 (44), с. 247–255. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академія, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc (Research Papers in Economics), Directory of Open Access Journals та ін.*).
11. Залуцька*, Х. Я., 2020. Генерування управлінських впливів із

- забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства: науково-практичний аспект. *Бізнес Інформ*, 6, с. 340-350. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc, Directory of Open Access Journals (DOAJ) (Швеція) та ін.*).
12. Залуцька*, Х. Я., 2020. Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*, 2 (145), с. 21-46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *WorldCat; CrossRef; Інтернет-каталог Бібліотеки Конгресу; Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського; Google Scholar*).
 13. Залуцька*, Х. Я., 2020. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*, 7, с. 316-322. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc, Directory of Open Access Journals (DOAJ) (Швеція) та ін.*).
 14. Залуцька*, Х. Я., 2020. Синергійний стратегічний набір машинобудівного підприємства як забезпечувальний управлінський фактор циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. *Бізнес Інформ*, 8, с. 210-216. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc, Directory of Open Access Journals (DOAJ) (Швеція) та ін.*).
 15. Залуцька*, Х. Я., 2020. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 3 (71), с. 134-144. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Academic Resource Index ResearchBib*).
 16. Залуцька*, Х. Я., 2020. Антагонізм особливостей диверсифікації та інтеграції як основна умова забезпечення гомеостазу розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*, 4 (78), с. 82-90. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия*).
 17. Залуцька*, Х. Я., 2020. Інтеграційна адаптивність як основа оцінки

- потенційної можливості ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства. *Проблеми економіки*, 3 (45), с. 126-132. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc (Research Papers in Economics)*, *Directory of Open Access Journals* та ін.).
18. Залуцька*, Х. Я., 2020. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: інтегрована основа побудови. *Бізнес інформ*, 11, с. 404-411. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* (Швеція) та ін.).
19. Залуцька*, Х. Я., 2020. Диверсифікаційна конвергентність результативності здійснення бізнес процесів підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку: методичні основи. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*, 5 (79), с. 40-46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*).
20. Залуцька*, Х. Я., 2020. Формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства: вибір стратегічного напрямку на альтернативній основі. *Бізнес Інформ*, 10, с. 392-399. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* (Швеція) та ін.).
21. Залуцька*, Х. Я., 2020. Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 3 (147), с. 83-98. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *WorldCat*; *CrossRef*; *Інтернет-каталог Бібліотеки Конгресу*; *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського*; *Google Scholar*).
22. Залуцька, Х. Я., 2020. Методологічна основа управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*, 12, с. 121-129.
23. Залуцька*, Х. Я., 2020. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах

- неотехнологічного відтворення. *Проблеми економіки*, 4 (46), с. 164-170. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академия*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc (Research Papers in Economics)*, *Directory of Open Access Journals* та ін.).
24. Залуцька*, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020. Кросс-функціональні бізнес процеси підприємства як основа системи управлінських інновацій в ракурсі стратегічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 4 (72), с. 146-154. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*; *Google Scholar*) (Особистий внесок автора: запропоновано підхід щодо формування і поширення управлінських інновацій на основі крос-функціональних бізнес процесів, спрямованих на створення ефекту, необхідного для забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення).
25. Залуцька*, Х. Я., Козик, В. В. та Сизон, М.-О.І., 2020. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 4 (1), с. 167-173. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академия*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*) (Особистий внесок автора: удосконалено процес формування стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства за рахунок етапу визначення рівня інтеграційних можливостей диверсифікованого підприємства із сторонніми суб'єктами господарювання, окреслено варіанти можливих об'єднань, виділено критерії і ознаки вибору кожного із них).
26. Залуцька*, Х. Я. та Мельник, О. Г., 2020. Теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «холдинг». *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*, 52 (2), с. 29-34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академия*) (Особистий внесок автора: уточнено поняття «холдинг» через необхідність врахування мотивів його створення як основи побудови зв'язків між членами об'єднання та окреслено спільні ознаки, за якими компанію можна зарахувати до холдингу).
27. Залуцька, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020. Фрактальні властивості управлінської ефективності як підґрунтя прогнозування комбінованих стратегічних сценаріїв розвитку машинобудівних підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика: ел. наук. фах. видання. Серія «Економіка»*, 9 (18). Харків:

УПА. Режим доступу:
<https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/338/300> [Дата звернення 21 Грудень 2020]. (Особистий внесок автора: проведено фрактальний аналіз рівня раціоналізації бізнес-процесів підприємства як основи забезпечення результативності показника його управлінської ефективності).

28. Zalutska*, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2019. The development of synergistic effect in the diversified company. *Scientific journal «Economics, Entrepreneurship, Management»*, 1 (6), p. 124-130. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: окреслено особливості синергійного стратегічного набору як ефективного інструменту забезпечення довгострокового розвитку диверсифікованого підприємства через виділення характеристик синергійного ефекту на кожному рівні стратегічної піраміди).
29. Zalutska*, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2018. Hybrid development of modern enterprises. *Scientific journal «Economics, Entrepreneurship, Management»*, 1 (5), p. 39-46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано зміст і варіанти гібридного розвитку, обґрунтовано особливості їх використання).
30. Залуцька*, Х. Я. та Козик, В. В., 2017. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 3 (189), с. 116-123. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *EBSCOhost*; *EconLit*; *ABI/Inform (by ProQuest)*; *Erih Plus (Норвегія)*) (Особистий внесок автора: виділено ознаки за якими одиниці бізнесу диверсифікованого підприємства під час формування його господарського портфелю доцільно віднести до стратегічної одиниці бізнесу, забезпечуючої чи підтримуючої бізнес одиниць).
31. Залуцька*, Х. Я. та Козик, В. В., 2016. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 1/3 (27), с. 96-102. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *НМБД Index Copernicus*, *Ulrich's Periodicals Directory*, *DRIVER*, *Bielefeld Academic Search Engine (BASE)*, *Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)*, *ResearchBib*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, *WorldCat*, *EBSCO*, *CrossRef*). (Особистий внесок автора: обґрунтування необхідності виділення додаткового квадрату у матриці, систематизація етапів її

побудови та траєкторій розвитку продукту (напрямку діяльності) залежно його позиції на ринку).

32. Залуцька, Х. Я. та Островська, Г. Й., 2013. Інтегрування збалансованої системи стратегічних показників та системи бюджетування як управлінська інновація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку», 776, с. 286-294. (Особистий внесок автора: розроблено теоретичні засади інтегрування збалансованої системи стратегічних показників у систему бюджетів як базової управлінської інновації підвищення ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств загалом).

1.3. Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав

33. Zalutka^{*}, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2017. Strategic pyramid for diversified enterprise. *PNAP Scientific journal of Polonia university periodyk naukowy akademii Polonijnej*, 1 (20), s. 41-50. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Polish scientific and professional electronic journals; General ImpactFactor; Punktacjczasopism; UlrichsWeb; CiteFactor; DRJI; Nukat; Sindex; ROAD; ICI World of Journals; Crossref; WorldCat; Universitätsbibliothek Leipzig; TIB; ESJI; PBN; Scilit; JIFactor*). (Особистий внесок автора: розроблено просту і складну стратегічні піраміди. Уточнено зміст стратегій кожного рівня цих пірамід).
34. Zalutka^{*}, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2018. Improvement of the implementation process of modern enterprise strategy. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 25 (3), s.17-26. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus International, BazEkon, BazHum, CEEOL, Polska Bibliografia Naukowa, POL-Index*). (Особистий внесок автора: уточнено етапи процесу реалізації стратегії підприємства).
35. Zalutka^{*}, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2016. Особливості функціонування диверсифікованих компаній. *Journal «The scientific heritage»*, Vol. 1, 3 (3), с. 4-6. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, НМБД ISSUU, SlideShare, Zenodo, Calameo*). (Особистий внесок автора: запропоновано і обґрунтовано доцільність поділу диверсифікованих підприємств на одиниці бізнесу (стратегічні, підтримуючі та забезпечуючі) як основну умову їх подальшого довгострокового розвитку та забезпечення стійких конкурентоспроможних позицій на вітчизняному і на зовнішньому ринках. Уточнено зміст виділених понять).

36. Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Tovkan, O., 2019. The formation of a sustainable development strategy of the region. *Proceedings Article of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*. (Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методологічні положення щодо оцінювання рівня впливу господарських структур регіону на стан його розвитку та діяльність окремих підприємств).
37. Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Myshchyshyn O. L., 2018. The formation and development of cross-border clusters: world experience for Ukraine. *Proceedings Article of the Faculty of Economics of Matej Bel University in Banská Bystrica*. Volume I Economic Theory and Practice 2017. Banská Bystrica, p. 273-285. (Особистий внесок автора: розроблено варіанти гібридного розвитку міжнародного кластеру, окреслено і обґрунтовано переваги їх формування).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

38. Залуцька, Х. Я., 2017. Процеси та бізнес-процеси: змістовне наповнення та етіологія. *III Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 13-14 Квітень 2017.
39. Залуцька, Х. Я., 2018. Вплив диверсифікації та інтеграції на процес розвитку підприємства: історичний аспект. *IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 12-13 Квітень 2018.
40. Залуцька, Х. Я., 2019. Особливості гібридного зростання в умовах неотехнологічного відтворення. *V Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 11-12 Квітень 2019.
41. Zalutska, K. Y., 2020. Improved swot analysis matrix is basis for choosing rational way of enterprise strategic development. *XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»*, Київ, Україна, 9-10 Квітень 2020.
42. Залуцька, Х. Я., 2020. Синергія як консолідаційна основа поєднання диверсифікації та інтеграції для забезпечення ефективного

- довгострокового функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. *7th International scientific and practical conference «Challenges in science of nowadays», Washington, USA, 26-28 November 2020. Washington, USA: Scientific collection «InterConf».*
43. Залуцька, Х. Я., 2020. Підхід до оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств. *Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених «Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи», Київ, Україна, 28 Листопад 2020.*
44. Залуцька, Х. Я., 2020. Вимоги до методичного забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Прогнозування розвитку соціально-економічних систем», Запоріжжя, Україна, 3 Жовтень 2020.*
45. Залуцька, Х. Я., 2020. Структура підприємства в процесі його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку. *III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки», Запоріжжя, Україна, 26 Вересень 2020.*
46. Залуцька, Х. Я., 2020. Особливості підготовчого етапу процесу формування комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Шляхи забезпечення стабільності національної економіки», Дніпро, Україна, 19 Вересень 2020.*
47. Залуцька, Х. Я., 2020. Мотиви диверсифікаційно-інтеграційного розвитку сучасних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни», Львів, Україна, 19 Вересень 2020.*
48. Залуцька, Х. Я., 2020. Процес формування комплексного мотиваційного механізму підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції», Дубляни, Україна, 12-13 Травень 2020.*
49. Залуцька, Х. Я., 2020. Особливості оптимізації зв'язків між одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства. *XIV International scientific and practical conference «Actual problems of science and practice», Stockholm, Sweden, 27-28 April 2020.*
50. Залуцька, Х. Я., 2020. Необхідність і переваги інтеграції диверсифікованих підприємств. *Materiales de la conferencia internacional científica y práctica «Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial», Barcelona, España, 24 de abril de*

2020. Barcelona, España: «ΛΟΓΟΣ».
51. Залуцька, Х. Я., 2020. Управлінські інновації: необхідність та особливості застосування сучасними підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. *XI International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation»*, Amsterdam, Netherlands, 30 November – 03 December 2020.
 52. Залуцька, Х. Я., 2020. Реінжиніринг бізнес-процесів – основа забезпечення циклічності неотехнологічних змін в економічній системі. *VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 16-17 Квітень 2020.
 53. Залуцька, Х. Я., 2020. Поділ диверсифікованого підприємства на бізнес одиниці: переваги, недоліки і шляхи їх вирішення. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти»*, Дніпро, Україна, 19-20 Листопад 2020.
 54. Залуцька, Х. Я., 2016. Збалансована система показників – інструмент комплексного оцінювання середовища функціонування сучасних підприємств. *Materials International Scientific-Practical Conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions»*, Kielce, Poland, 28 September 2016. Kielce, Poland: Baltija Publishing.
 55. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016. Особливості мотиваційного механізму сучасного підприємства. *Materials International Scientific Conference «The Development of International Competitiveness: Conference Proceedings»*, Lisbon, Portugal, 16 December 2016. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. (Особистий внесок автора: запропоновано складові мотиваційного механізму сучасного підприємства).
 56. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2016. Узагальнена модель формування стратегії вітчизняних підприємств. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» до 200-річчя Національного університету «Львівська політехніка»*, Львів, Україна, 3-5 Листопад 2016. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: розроблено складну схему формування стратегії розвитку підприємства).
 57. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Проценко, В. М., 2017. Бізнес-процеси – основа ефективного стратегічного управління підприємством. *Materials International Scientific Conference «Integration of business structures:*

strategies and technologies», Tbilisi, Georgia, 24 February 2017. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing. (Особистий внесок автора: виділено складові бізнес-процесів як ключові точки дотику між ними).

58. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017. Business processes of an enterprise: the need of separation and recommendations for its combination. *Materials the international scientific conference (Abstracts) «Economic theory and practice 2017» [ЕТАР 2017]*, Banska Bystrica, Slovakia, 3-4 October 2017. Banska Bystrica: Matej Bel University in Banska Bystrica. (Особистий внесок автора: окреслено доцільність об'єднання бізнес-процесів підприємства за певними параметрами з метою їх ефективної оптимізації).
59. Залуцька, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020. Процес формування ресурсного забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права»,* Полтава, Україна, 16 Вересень 2020. (Особистий внесок автора: запропоновано послідовність забезпечення відповідними видами ресурсів реалізації бізнес-процесів підприємства).

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СОБ - стратегічна одиниця бізнесу

БО – бізнес одиниця

ПБО – підтримуюча бізнес одиниця

ЗБО – забезпечуюча бізнес одиниця

СГЦ – стратегічні господарські центри

СЗГ – стратегічна зона господарювання

БО1, БО2 – відповідно перша бізнес-одиниця, друга бізнес-одиниця (бізнес-одиниця один, бізнес одиниця два)

КММ – комплексний мотиваційний механізм

ЗМІСТ

ВСТУП	26
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ	
1.1. Управління розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: домінуюча роль процесів диверсифікації та інтеграції	40
1.2. Економічні передумови та об'єктивна необхідність управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств	60
1.3. Гібридне зростання як стратегічна орієнтація диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств на основі раціоналізації організаційно-виробничої структури	74
1.4. Синергія як консолідаційна основа поєднання диверсифікації та інтеграції для забезпечення ефективних взаємозв'язків між бізнес-одинацями підприємств	88
Висновки за розділом 1	119
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ	
2.1. Методологічна основа управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення	123
2.2. Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства	133
2.3. Функціональна основа забезпечення ефективних взаємозв'язків між бізнес-одинацями підприємства через синхронізацію його бізнес-процесів	158
2.4. Формування мультикативного модельного ряду оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства через результативність його бізнес-	170

процесів

Висновки за розділом 2	195
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ТА ДІАГНОСТИЧНИЙ АПАРАТ ОЦІНКИ ПРОЦЕСУ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ	
3.1. Формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства як основа визначення їхньої інтеграційної адаптивності	198
3.2. Оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства через їх сприйнятливість	211
3.3. Визначення диверсифікаційної конвенгентності бізнес-процесів через їх взаємозабезпеченість	223
3.4. Оцінка доцільності застосування інтеграції та диверсифікації в рамках забезпечення процесу розвитку підприємства	232
Висновки за розділом 3	244
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ	
4.1. Формування взаємодії учасників диверсифіковано-інтеграційних підприємств через стратегічну поведінку їх бізнес-одиниць на основі побудови стратегічно орієнтованої піраміди	246
4.2. Синергійний стратегічний набір машинобудівного підприємства як забезпечуючий управлінський фактор циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення	260
4.3. Конвергентна основа процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства	267
4.4. Реалізація комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства	292

Висновки за розділом 4	309
РОЗДІЛ 5. КОНЦЕПТУАЛЬНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ	
5.1. Генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення	312
5.2. Система управлінських інновацій як забезпечуючий функціонал диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення	324
5.3. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення	356
5.4. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення	386
Висновки за розділом 5	396
ВИСНОВКИ	399
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	405
ДОДАТКИ	450

ВСТУП

Актуальність теми. У складному бізнес-середовищі креативних індустрій, яке формується під впливом факторів, що визначають гармонізацію економічних відносин через інституціоналізацію відповідних еволюційних процесів, корегуючи, в свою чергу, мотиви та раціональність економічних відносин, стратегічно важливим є необхідність забезпечення оптимально-векторальної інтеграції взаємодії підприємств як бізнес-структур через реалізацію гнучких і динамічних форм управління підтримкою стійкості бізнесу завдяки адаптивному цілеспрямованому ціннісно-орієнтованому впливу. Це обумовлено високим рівнем технологічного розвитку і нововведень, значною вартістю наукових досліджень і розробок, важливістю розуміння об'єктивної закономірності взаємозв'язків між виробництвами різного виду як основи побудови економіки циклічного типу.

У процесі відтворення бізнес-процесів важливу роль відіграють системи управління розвитком підприємства, що спрямовані на створення додаткового ефекту, необхідного для формування довгострокових конкурентних переваг через репредукування результатів діяльності у забезпечення циклічності трансформаційних процесів, які формують передумови неотехнологічного відтворення.

В умовах неотехнологічного відтворення ефективно функціонуючими є підприємства, які застосовують диверсифікацію бізнесу як прогресивну форму реакції на умови ринкового середовища, що динамічно знижуються. Це зумовлює підвищений рівень складності управління через багатоспектральну бізнес-орієнтацію діяльності, яка обумовлена стрімко зростаючою кількістю перспективних бізнес-процесів, параметризація яких не завжди підтверджена стратегічною бізнес-кореляцією. Досягнення стратегічної мети управління такими підприємствами можливе завдяки виділенню окремих спеціалізованих бізнес-одиниць у їх складі за певними конвергентними ознаками. Об'єктивно доцільною є інтеграція як форма ринкових бізнес-комунікацій у випадку

недостатності потенціалу для бажаної диверсифікації з метою розширення діяльності підприємства, які є стратегічно привабливими на певний період часу в певній бізнес-моделі, що актуалізує доцільність побудови системи внутрішньогосподарських зв'язків.

Для стратегічного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення раціональним є диверсифікаційно-інтеграційний напрямок розвитку, який надає підприємствам можливість максимального нарощення, окрім окремих ефектів від диверсифікації та інтеграції, ще й сукупних вигід від їх об'єднання, а саме: забезпечення повного виробничого циклу, розширення ринків збуту з певною позицією на них, підсилення ефекту синергії, нарощення фінансової стійкості; ефективність якого залежить від результативної системи управління цим розвитком, сформованої з врахуванням особливостей умов функціонування сучасних підприємств.

Питанням управління розвитком підприємств приділяли увагу такі учені-економісти, як І. Алексєєв, О. Ареф'єва, М. Бондарчук, С. Давимука, Л. Жилінська, Л. Гораль, Н. Георгіаді, Н. Касьянова, М. Кизим, О. Кузьмін, О. Мельник, Й. Петрович, В. Прохорова, О. Раєвнева, І. Скворцов, Р. Фещур, І. Філіпішин, І. Хома, Н. Чухрай, А. Штангрет та ін.

Значна кількість публікацій присвячена опису сутності, особливостям формування, властивостям, характеристиці видів і форм, перевагам і недолікам застосування диверсифікаційного та інтеграційного напрямків розвитку і відображено у наукових працях вчених-економістів, як А. Завербного, С. Захаріна, О. Згурської, В. Козика, М. Корінько, О. Князевої, О. Мних, М. Попик, Ж. Поплавської, С. Попової, М. Скоробогатова, В. Хаустової, О. Цогли та ін.

Проте, незважаючи на зацікавленість багатьох науковців, питання управління диверсифікаційно-інтеграційного розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, потребують: системного фундаментального вивчення питання сутності,

теоретико-методичного інструментарію і методології управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення; розроблення методичних підходів до оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства із використанням методів, які дозволяють отримати інформацію, необхідну для ефективного здійснення управлінського процесу в умовах неотехнологічного відтворення; моделювання альтернативних комбінованих сценаріїв взаємодії учасників підприємств при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку через стратегічну поведінку їхніх бізнес-одиниць; формування відповідних управлінських впливів та управлінських ефектів, необхідних для оперативного прийняття результативних управлінських рішень; забезпечення ефективності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств і комплексних підходів до розробки механізмів управління цим розвитком в умовах неотехнологічного відтворення.

Необхідність подальшого вдосконалювання існуючих і розроблення нових методологічних положень і прикладних аспектів зумовила актуальність теми дисертації, визначила її логіко-структурну побудову, предмет, об'єкт, основну мету і завдання обраного напрямку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження, проведені автором, пов'язані з науковими темами, що виконуються у рамках науково-дослідних робіт Національного університету «Львівська політехніка»: «Формування та використання економічного потенціалу підприємств, галузей, регіону» (номер державної реєстрації 0118U001539), особистий внесок автора полягає в удосконаленні науково-методичного підґрунтя визначення результативності бізнес-процесів підприємства; «Обґрунтування інноваційно-інвестиційних стратегій, програм і проектів розвитку господарських структур, галузей та регіонів» (номер державної реєстрації 0118U001536), особистий внесок автора полягає у розробленні активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління

диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства; «Економічна діагностика підприємств, галузей та регіонів у процесі забезпечення їх сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0118U001538), особистий внесок автора полягає в формуванні кумулятивно-аналітичної системи оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства; у рамках науково-дослідної роботи Української інженерно-педагогічної академії за темою: «Управління розвитком суб'єктів господарювання на засадах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U000326), особистий внесок автора полягає у розробленні інтегрованого механізму управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

Окрім того, наукові розробки було впроваджено: під час роботи за госпдоговором для приватного підприємства «Львівелектросервіс» на тему «Обґрунтування напряму диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства», особистий внесок автора полягає в формуванні і обґрунтуванні комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства на основі детерміновано-результативної технології, що дозволило ефективно вибудувати стратегічну піраміду забезпечення вибору оптимально-ефективного синергійного стратегічного набору необхідного для максимальної реалізації поставлених цілей підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Для досягнення мети дисертаційного дослідження вирішено такі завдання:

- узагальнити науково-теоретичні положення щодо визначення взаємообумовленого впливу управління на процес відтворення як генератора передумов неотехнологічного відтворення й стимулів використання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку для ефективної довгострокової

діяльності підприємств у цих умовах;

- обґрунтувати теоретико-методичний базис управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства завдяки уточненню економічної сутності базових понять дослідження;

- сформуувати методологію управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств;

- запропонувати науково-методичне підґрунтя визначення результативності бізнес-процесів підприємства з урахуванням активної ресурсної їх взаємсприйнятності як основи встановлення оптимальних взаємозв'язків між бізнес-одинацями підприємства;

- розвинути науково-методичний підхід до визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств як базису формування їхніх бізнес-одинаць;

- сформуувати кумулятивно-аналітичну систему оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства;

- запропонувати науково-практичну основу побудови складної стратегічної піраміди як основи бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства;

- запропонувати науково-методичний підхід щодо формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства;

- удосконалити науково-практичний підхід до формування (розробки і реалізації) комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства;

- розробити науково-практичний базис генерування управлінських впливів для забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства;

- розробити інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства на каузально-детермінованій основі

впливу умов неотехнологічного відтворення на ефективність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства;

- розширити концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Об'єктом дослідження є процес управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Предмет дослідження є сукупність теоретико-методичних, методологічних, наукових і прикладних положень управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано систему загальнонаукових методів і прийомів: *системний підхід* – для формування теоретичних основ управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств (підрозд. 1.2); *методи теоретичного узагальнення та історико-економічного аналізу* – при дослідженні підходів науковців до виділення бізнес-процесів на підприємстві за певними класифікаційними ознаками, виокремлено можливості їх використання для встановлення оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства (підрозд.1.4); *метод класифікації і групування* – при систематизації методів управління в розрізі його основних функцій у рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства (підрозд. 2.2); *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку машинобудівних підприємств в умовах динамічного середовища (підрозд. 3.4 і 5.2); *аналогії* – при визначенні критеріїв виділення бізнес одиниць підприємства (підрозд. 3.3); *метод формалізації* – для обґрунтування елементів стратегічної піраміди машинобудівного підприємства (підрозд. 4.1); *метод факторного аналізу, теорії ефективної конкуренції та інтегрального методу* – для визначення ефективності запропонованих заходів комплексного мотиваційного механізму (підрозд. 5.3); *метод абстрагування і логічний аналіз* – для розроблення концептуальних положень управління

диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища (підрозд. 5.4); *метод декомпозиції та структурно-логічного аналізу* – при розробленні підходу щодо формування і поширення управлінських інновацій в процес створення ефекту, необхідного для забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення (підрозд. 5.2); *метод аналізу й синтезу* - при виокремленні можливостей і шляхів застосування управлінських інновацій в управлінні диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення (підрозд. 5.2); *метод фрактального аналізу* – для дослідження фрактальних властивостей показника управлінської ефективності машинобудівних підприємств України (підрозд. 5.2).

Вихідну *інформаційну базу* дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, наукові публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані звітності машинобудівних підприємств України, ресурси Інтернету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних, методологічних і практичних засад управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

уперше:

- розроблено інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств на каузально-детермінованій основі впливу умов неотехнологічного відтворення на ефективність процесу розвитку підприємства, який ґрунтується на системній реалізації локальних механізмів, результативність взаємопов'язаного здійснення яких сприяє раціональності відповідної функції управління завдяки багатоаспектному науково-методичному забезпеченню досягнення стратегічної мети управління розвитком підприємства,

що визначає ефективність управлінських рішень стосовно формування оптимально-дієвої конфігурації підсистем функціонування підприємства і процесів створення додаткового ефекту, які, в свою чергу, зумовлюють циклічність трансформаційних процесів та, відповідно, зміни умов неотехнологічного відтворення;

- сформовано методологічні положення управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, які базується на взаємообумовленій єдності методологій пізнання, оцінки та практичної цінності, що є результатом селективного поєднання генерації наукових постулатів і гіпотез дисциплінарної, мультидисциплінарної, інтердисциплінарної (міждисциплінарної), трансдисциплінарної парадигм, та систематизації методів забезпечення процесу управління за класифікаційною ознакою «функція управління», згрупованих відносно можливості адаптації методу і його застосування до певної функції, що дозволило визначити й забезпечити цілісність процесів розвитку підприємства завдяки управлінським рішенням, прийнятих за результатами оцінки, яка максимально враховує об'єктивну, точну, систематизовану інформацію про економічні процеси та явища як основу сучасних знань і поглядів в умовах неотехнологічного відтворення;

- запропоновано науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств, що базується на імплементарній технології оптимально-результативної взаємодії управлінських стратегічних ефектів, отриманих на основі взаємопроникнення синергійного ефекту на відповідні рівні ієрархії управління з використанням концепції дифузії, спрямованих на ефективне досягнення поставлених цілей та створення додаткового ефекту, раціональне використання якого забезпечує циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення;

удосконалено:

- науково-методичне підґрунтя визначення результативності бізнес-процесів підприємства, яке, на відміну від існуючих, базується на активній ресурсній взаємоприйнятності бізнес-процесів, визначеній за рівнем їх інтеграційної адаптивності між собою, що відображає результативність комплексного ресурсного забезпечення реалізації одного бізнес-процесу ефективними результатами імплементації іншого за відповідними ключовими параметрами, дозволяючи встановити оптимальну послідовність забезпечення реалізації окремих бізнес-процесів за допомогою використання потенціальних ресурсів, підвищуючи їх ефективність та діяльність підприємства;

- науково-практичний підхід до формування і реалізації комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на розробленні детерміновано-результативної технології ефективно побудованої стратегічної піраміди, результативність дієвості якої забезпечено побудовою цілісно-рівноважної системи управлінських інновацій та вибором оптимально-продуктивного синергійно-стратегічного набору, необхідного для максимальної реалізації поставлених цілей гармонійного розвитку машинобудівних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення;

- науково-практичний базис до генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на застосуванні багатокomпонентного стратегічного аналізу, результатом якого є перманентне зіставлення якісних і кількісних параметричних 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, що, в свою чергу, дозволяє обрати із сукупності комбінованих сценаріїв розвитку

(поліпарадигмальна модель сценаріїв створення бізнес-одиниць) оптимально-результативний варіант створення бізнес-одиниць підприємства на основі ефективно побудованої моделі організаційно-структурних взаємозв'язків між ними;

- концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на розмежуванні та встановленні об'єктивних тенденцій взаємодії базових понять дослідження «реінжиніринг бізнес-процесів», «управлінська інновація», «ресурсне забезпечення» з урахуванням взаємопов'язаності об'єктів реальності та визначення доцільності управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, що забезпечує спроможність створювати сукупні неотехнологічні ефекти, активізувати якісні та кількісні зміни, сприяючи ефективному розвитку підприємства завдяки формуванню інноваційності управління через призму трьох концептуальних напрямів: технологічність процесу, креативність знань та інноваційність ресурсів;

отримали подальший розвиток:

- науково-теоретичні положення щодо визначення взаємообумовленого впливу управлінських процесів та процесів відтворення, які, на відміну від існуючих, базуються на методології вирішення науково-філософського протиріччя як фундаментальної основи дослідження, ідентифікуючи ці процеси через логічний науково-семантичний зв'язок «інновації – генерація неопродукту – управління – виробництво», що сприяє формуванню можливих напрямів використання максимального ефекту їхньої взаємодії для активного розвитку підприємства в умовах глобальних трансформацій економічного середовища;

- теоретико-методичний базис управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства завдяки уточненню сутності базових понять дослідження, а саме: «розвиток», «диверсифікація»; «інтеграція»; «диверсифікаційно-інтеграційний розвиток»; «гібридний розвиток»; «управління

розвитком», що, в свою чергу, сприяло формуванню авторського бачення сутності поняття «управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення», яке, на відміну від існуючих, базується на квінтесенції диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, сформованої шляхом виокремлення антагонізмів процесів диверсифікації та інтеграції як передумови вирішення наукового протиріччя, формуючи гомеостаз розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення;

- науково-методичний підхід до визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств як базис формування їхніх бізнес-одиниць, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на оцінці і синхронізації інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів завдяки ресурсній взаємоприйнятності, що дозволяє раціоналізувати структуру диверсифікованого підприємства оптимально-ефективними бізнес-одиницями, необхідними для стратегічного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення;

- кумулятивно-аналітична система оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на показниках оцінки бізнес-процесів підприємства за обґрунтованими оптимально-раціональними напрямками його розвитку, сформованими за результатами визначення стану і рівня розвитку підприємства з використанням методів, виділених за функціями управління, що дозволяє приймати ефективні рішення щодо доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку, враховуючи особливості кожної складової цього розвитку й умови неотехнологічного відтворення;

- науково-практична основа побудови складної стратегічної піраміди, що, на відміну від існуючих, базується на формуванні уніфікованої технології як основи бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств, що, в свою чергу, дозволяє формувати синергійний стратегічний набір, який має

забезпечити максимальну реалізацію поставлених цілей, врахувавши умови неотехнологічного відтворення, за допомогою моделювання альтернативних комбінованих сценаріїв взаємодії підприємств–партнерів при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку через стратегічну поведінку їхніх бізнес–одиниць.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що пропозиції та рекомендації, сформульовані як результати дослідження, дозволяють машинобудівним підприємствам забезпечувати якісну систему управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. Окремі положення дисертації використовуються у роботі Департаменту інвестицій Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (довідка впровадження № 3801-06/12169-09 від 24.02.2021), Секретаріату Комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики (довідка впровадження від 24.02.2021), Територіального управління Рахункової палати по Львівській, Волинській, Рівненській та Тернопільській областях (у м. Львів) (довідка № 22-15/28 від 10.02.2021), Городоцької міської ради (довідка № 03-48/422/1-21 від 01.02.2020), Виконавчий комітет Харківської міської ради (довідка № 08-74/2186/2-20 від 17.12.2020), ПрАТ «Львівобленерго» (довідка № 027 від 12.02.2021), ТОВ «Озон» (довідка № 101-03 від 14.01.2021), Дочірнього підприємства ПрАТ «Концерн-Електрон» Телевізійного заводу «Електрон» (довідка № 077/11 від 18.02.2021); ДП «Східний експертно-технічний центр Держпраці» (довідка № 1-06/300-01 від 18.11.2019), ТОВ «АМГ-ІНВЕСТ» (довідка № 09/312 від 08.12.2020), ТОВ «Слобожанський комбінат будівельних матеріалів» (довідка № 82/5 від 17.11.2020), ТОВ «Сучасні проекти» (довідка № 105-13 від 27.11.2020), ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» (довідка № 030/С-16 від 11.12.2020).

Результати дослідження використовуються в Національному

університеті «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін: «Стратегія підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Системи управління бізнес-процесами», «Формування бізнес-моделі підприємства», «Інноваційний розвиток підприємства» для студентів напряму підготовки 051 «Економіка» (довідка № 67-01-271 від 10.02.2021) та Українській інженерно-педагогічній академії при викладанні дисциплін: «Інноваційний розвиток підприємства», «Управління ресурсами», «Конкурентоспроможність підприємств» для студентів спеціальності 015.24 «Професійна освіта (Економіка)» (довідка № 106-57-20 від 10.12.2020).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, автор отримав особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистої роботи здобувача. У цій роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використовувалися.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, оприлюднені на 22 міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни» (Львів, 2020); «Шляхи забезпечення стабільності національної економіки» (Дніпро, 2020); «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки» (Запоріжжя, 2020); «Прогнозування розвитку соціально-економічних систем» (Запоріжжя, 2020); «Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права» (Полтава, 2020); «CHALLENGES IN SCIENCE OF NOWADAYS» (WASHINGTON, USA 2020); «Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи» (Київ, 2020); «ACADEMIC RESEARCH IN MULTIDISCIPLINARY INNOVATION» (Amsterdam, Netherlands, 2020); «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2020 p.); «Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial» (Barcelona, España,

2020); «ACTUAL PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE» (Stockholm, Sweden, 2020); «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» (Дубляни, 2020 р.); «Modeling, Development and Strategic Management of Economic System» (Ivano-Frankivsk, 2019); «The Development of International Competitiveness: Conference Proceedings» (Lisbon, Portugal, 2016); «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions» (Kielce, Poland, 2016); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 2016); «Integration of business structures: strategies and technologies» (Tbilisi, Georgia, 2017); «Economic theory and practice 2017 [ETAP 2017]» (Slovakia, 2017); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2017, 2018, 2019, 2020), а також на наукових семінарах кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка».

Публікації. Результати дисертації опубліковано у 59 наукових працях, у тому числі: 1 одноосібна монографія, 5 розділів у колективних монографіях, 26 статей у наукових фахових виданнях України, із них 22 – у виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 5 статей у наукових періодичних виданнях інших держав, із них 3 – у виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 22 публікації тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг усіх публікацій становить 45,79 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 40,49 ум.-друк. арк..

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 555 сторінок. Дисертація містить 39 таблиць, з них 15 займають 15 повних сторінок; 61 рисунок, з них 25 займають 25 повних сторінок; 10 додатків – на 106 сторінках; список використаних джерел з 410 найменувань – на 44 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 365 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

1.1. Управління розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: домінуюча роль процесів диверсифікації та інтеграції

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 протиріччя зміни в адекватних для суспільного сприйняття межах або прийняти управлінські рішення щодо можливої сфери застосування результатів цих протиріччя 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 (Вдовиченко, Р. П., 2012; Деминг, В. Э., 2014);

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 (Дафт, Р. Л., 2001; Єлецьких, С. Я., 2015, Хаустова, В. Є, 2020); основних засад управління підприємством (Петрович, Й. М., Семенів, О. М., Кіт, А. Ф., 2000; Жданов, С. А., 2002; Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г, 2003; Афанасьєв, Н. В., Рогожин, В. Д., Рудыка, В. И., 2003; Дикань, В. Л., Заєць, Г. П., 2018; Востряков, О. В., 2010; Яковенко, О. В., 2010; Яркіна, Н. М., 2014; Жилінська, Л. О., Розумчук, О. О., 2014; Єлецьких, С. Я., 2015); новітніх підходів до менеджменту (соціально-етичний і стабілізаційний менеджмент) (Лігоненко, Л. О., 2001; Хамініч, С. Ю., 2006; Хома, І.Б., 2010; Хвостіна, І. М., 2015; Штангрет, А. М., 2020); особливостей управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту (Калюжна, Н. Г., 2011; Чухрай, Н. І., Петрович, Й. М., Юридинець, О. В., 2014; Скрипник, Н. Є., Куценко, М. М., 2016; Нечаєва, І. А., Кабак, М. В., 2017); управління розвитком підприємства на основі дослідження хвильового циклічного характеру процесів, що протікають у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства (П'ятницька, Г. Т., 2006; Раєвнева, О. В., 2006; Katsoulakos, T., Katsoulacos, Y., 2007; Колісник, М. К., 2009; Алексєєв, І.В., Смірнова, Т. О., Хоменко А. І., 2010; Воронцова, Г. В., 2010; Tatar, M., Sergienko, O., Kavun, S., Guryanova, L., 2017) обґрунтування проблем управління великими підприємствами в Україні (Тарасова, О. В., 2006; Устенко, А. О., Малинка, О. Я., 2013; Верескун, М. В., Колосок, В. М., Захаров, С. В., 2017); застосування революційного методу управління, такого як інжиніринг бізнес-процесів для надання безупинного характеру процесу адаптації підприємства до умов, що виникають (Транченко, Л. В., 2013); особливостей управління машинобудівним підприємством (Забродский, В.А., Кизим, Н.А., Янов, Л. И., 1997; Георгіаді, Н. Г., Князь, С. В., 2008; Фещур, Р. В., Самуляк, В. Ю., 2008; Білопольський, М. Г., 2011; Гринько, Т. В., 2011; Chobitok, V., Chumak, L., Demianenko, T., Us, Y., 2019; Гораль, Л. Т.,

2020); обґрунтування засад системного підходу до управління підприємством (Пономаренко, В. С., Мінухін, С. В., Беседовський, О. М., 2005; Харченко, В. А., 2013; Рєпин, В.В., 2014; Кочнев, А., 2016).

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 (непродукту) 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

поширені 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 та 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 пов'язаних із застосуванням чи виробництвом цього продукту, а це зумовлює зміни в економічній системі і вносить корективи у функціонування та

виробничий процес 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).

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.

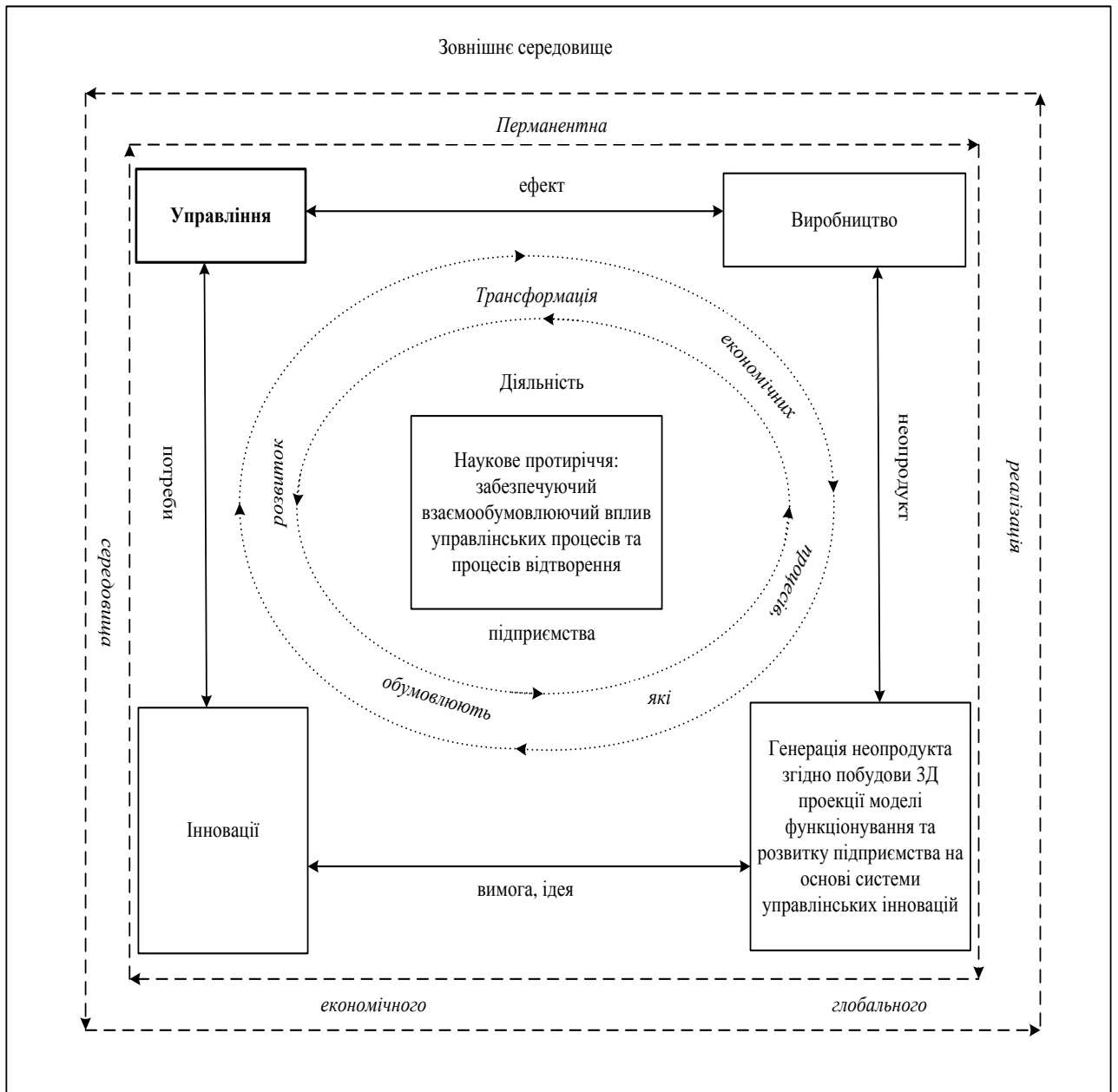


Рис. 1.1. Науково-теоретичне відображення взаємообумовлюючого впливу управлінських процесів та процесів відтворення через протиріччя їх функціоналу *Примітка : розроблено автором*

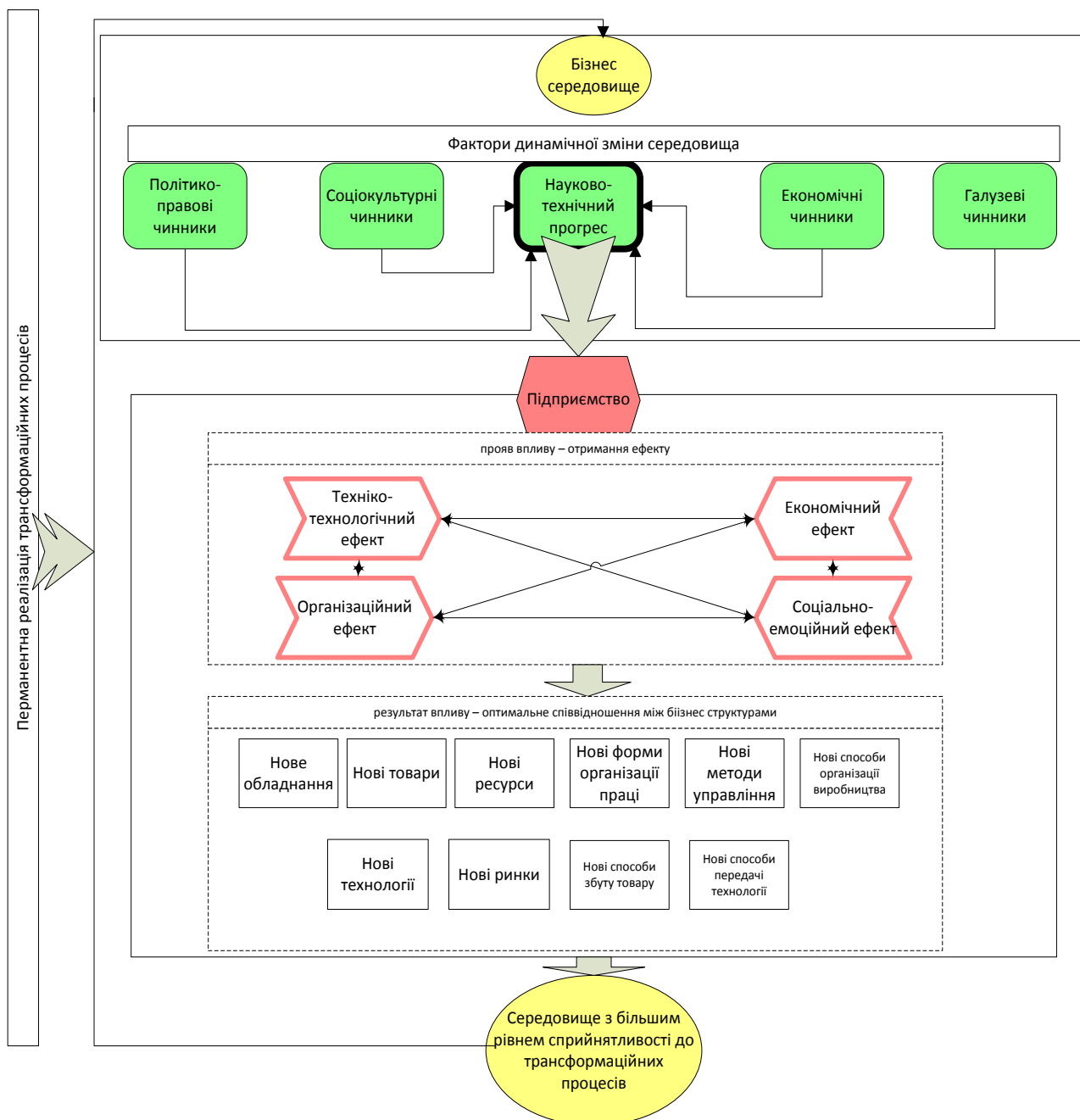


Рис. 1.2. Формування умов неотехнологічного відтворення: особливості економічного бізнес середовища *Примітка : розроблено автором*

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, спричинюючи 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 цьому, 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 (Люзе, М. В., Окландер, М. А., 2014; Донець, Л.І., Пруднікова, Г.І., 2012; Скворцов, І. Б., Цогла, О. О., 2012; Захарін, С. В., 2012; Кокова, Э.Р., 2013; Кузьмін, О. Є., Передало, Х. С., Дрималовська, Х. В., 2013) 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 [Рудык, Н. Б., 2005; Алексєєв, І. В., Бондаренко, Л.П., 2010; Варяниченко, О. В., 2011; Максимець, О.В., 2014; Князева, О. А., Маслій, Н. Д., 2015; Скоробогатова, Н. Є., Грищенко, Є.С., 2017; Попик, М. М., 2017).

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 у роботах (Корінько, М. Д., 2008; Скоробогатов, М. М., Куцерубова, О. І., 2011) 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 (Скоробогатов, М. М., Куцерубова, О. І., 2011).

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.

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.

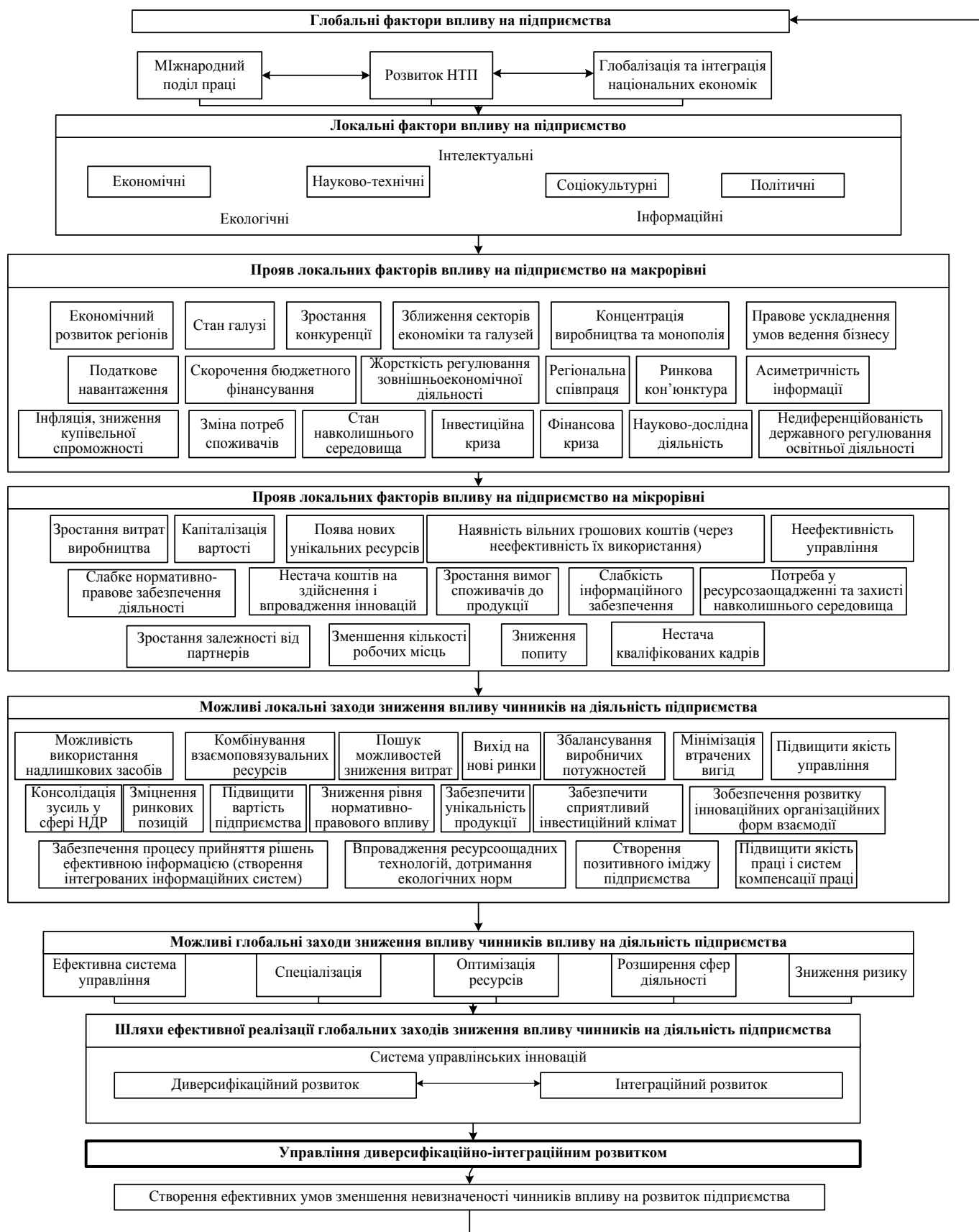


Рис. 1.3. Антагонізм особливостей (переваг) диверсифікації та інтеграції як основна умова забезпечення гомеостазу розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення *Примітка : розроблено автором*

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 унеможлиблює 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 ресурсощадних 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.

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.

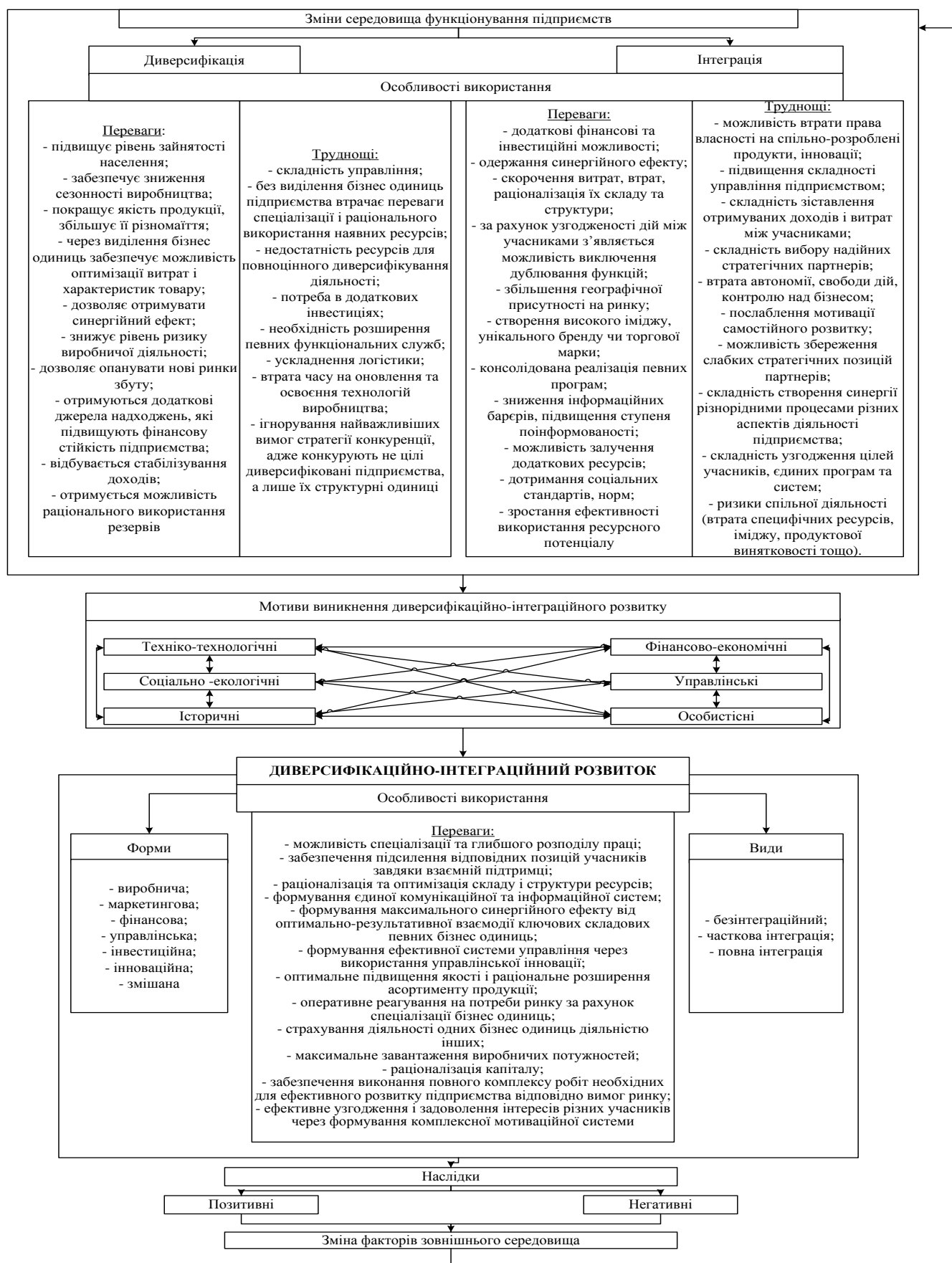


Рис. 1.4. Квінтесенція диверсифікаційно-інтеграційного розвитку *Примітка :*

розроблено автором

При чому, такий вид розвитку зумовлюється і відповідає виділеним групам мотивів через максимальне використання можливостей диверсифікаційного та інтеграційного розвитку, і зменшує або дозволяє уникнути основних труднощів їх застосування перевагами одне одного та ефективної системи управлінських інновацій.

Основними перевагами інтеграції диверсифікованих підприємств є:

- 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.

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. Економічні передумови та об'єктивна необхідність управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств

Середовище функціонування сучасних підприємств 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: Алексеєнко, Н. В., 2009; Амеліної, І. В., 2010; Ареф'євої, О. В., 2014; Боднар, И. Н., Богатирьова, І. О., 2006; Довбенка, В.І., 2003; Диканя, В. Л., 2018; Прохорової, В. В., 2010; Ерохиної, Е. А., 1999; Залуцького, В. П., 2009; Згурська, О. М., 2018; Кошельніна, В. Н., 2014; Князева, О. А., Маслія, Н. Д., 2015; Кузьміна, О.Є., Дідика, А. М., 2015; Мельник, Л. Г., 2003; Мрихіної, О. Б., 2018; Ожегова, С.И., 2007; Пономаренка,

В. С., 2003; Різника, О.М., 2005; Быка, Ф. Л., Китушина, В. Г., 2008; Харченко, В., 2014; Цогла, О.О., 2011; Шведчикова, О., 2011; Погорєлова, Ю. С., 2012; Хаустова, В. Є., Мушнікова, С. А., 2020 та інших. Різні аспекти управління розвитком розглядалися Алексеєвим, Н., 1999; Раєвською, О. В., 2006; Денисюком, О. В., Гамієвим, А. М., 2014; Ващенко, Н. В., (2014); Гаркушом, О.Ю., 2014; Ястремською, О.М., 2020; Бужимською, К. О., Царуком, І. М., 2020 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 (Бутенко, Н. В., 2003; Гур'янов, А. Б., Серіков, А.В., 2005; Ковалевська, К.А., 2009; Кутовий, В.М., 2009; Попик, М.М., 2017; Скоробогатов, М. М., Куцерубова, О. І., 2011; Салимова, Л.Р., 2011; Гелюх, О. В., 2011; Анісімова, Л.А., Балан, В.Г., 2011; Завербний, А. С., Дрималовська, Х. В., 2013; Згурська, О. М., 2018; Skybinskyu, O. S., Drymalovska, Ch. V., 2014; Князева, О. А., Маслій, Н. Д., 2015; Кузьмін, О. С., Фещур, Р. В., Дрималовська, Х.В., 2015; Ястремська, О. М., Ястремська, О. О., 2020; Гораль, Л. Т., Король, С. В., Федорович, І.В., 2020; Хаустова, В. Є., 2020).

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 напрямком 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 (Довбенко В. І., 2003; Ожегов, С. І., 2007; Кошельник, В.Н., 2014);
2. Розвиток – це тільки якісні зміни у складі та структурі системи (Ерохина Е. А., 1999; Богатирьов, І. О., 2006);
3. Розвиток – це тільки процес адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється (Мельник, Л. Г., 2003; Різник, О. М., 2005);
4. Розвиток - зміни, що призводять до зміни підприємством свого якісного та кількісного стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища (Ареф'єва, О. В., 2014; Кузьмін, О. Є., Дідик, А. М., 2015; Пономаренко, В. С., Тридід, О. М., Кизим, М.О., 2003; Шведчиков, О., 2011).

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 напрямом 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 проєктів, 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 формажору 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. Для формування ефективної системи управління розвитком підприємств адекватної умовам неотехнологічного відтворення необхідно дослідити особливості управлінських систем та причини їх змін під впливом трансформаційних процесів національних економік.

Етапи еволюції систем управління та характерні для кожної із них ознаки

з окресленням основних умов, які спричинили необхідність їх використання у конкретний період часу подано в Додатку А.

Однією із перших систем управління, яка повністю відповідала умовам періоду в який вона виникла (управлінські рішення стосувалися забезпечення виконання однакових процесів для досягнення чітко визначених цілей окресленим шляхом), була система управління побудована на основі контролю. При застосуванні даної системи управління стійкість та ефективність діяльності отримували підприємства відповідної специфіки, оскільки ця система управління базувалася виключно на внутрішніх можливостях підприємств і стосувалася, в основному, оптимального розподілу ресурсів, раціональній організації виробництва, ефективному регулюванні та контролі діяльності окремих підрозділів та всього підприємства. Однак, успішність підприємства використовуючи такий вид управління носить короткостроковий характер, оскільки, основним управлінським інструментом у даному випадку були фінансові кошториси, а діяльність підприємства стосувалася виробництва конкретного виду продукту (Хаустова, В.Є., 2020).

Наступний вид управління аналогічно першому враховував внутрішні особливості функціонування підприємства на основі чого будувалися прогнози його подальшого розвитку. Доцільність існування таких систем підтверджена зростаючими потребами в певному виді стандартизованого продукту і обмеженою кількістю підприємств, які його виготовляли.

Зростаюча конкуренція призвела підприємства до пошуку можливостей не лише ефективного виготовлення певного виду продукту, а й його урізноманітнення через удосконалення відповідних характеристик (властивостей, параметрів), необхідних для задоволення найвибагливіших потреб споживачів. В такому випадку, ефективними стали управлінські системи, які дозволяли, співставивши внутрішні можливості підприємства та особливості зовнішнього середовища, знайти ефективні шляхи задоволення вибагливих потреб суспільства, забезпечивши підприємству стійку

конкурентоспроможну позицію на ринку. Відповідно, значного поширення в цих умовах отримали системи управління на основі гнучких екстрених рішень, базовою складовою, яких є можливість врахування чинників зовнішнього середовища.

Можливість генерування унікальних ідей та виготовлення інновацій сприяли появі продуктів, вихід яких на ринок призводив до зміни певних його чинників і забезпечував підприємству довгострокові конкурентні переваги та міцні позиції на ринку, що спонукало підприємства до формування управлінських систем, які б активізували такі інноваційні заходи. З метою отримання додаткових прибутків і завоювання певної частки ринку підприємства-конкуренти прагнули відтворити інноваційний продукт зі схожими або унікальнішими по вимогах споживачів характеристиками. Відповідно для того, щоб не удосконалювати товар до безкінечності неефективними властивостями, доречним буде впровадження систем управління, які сприятимуть отриманню підприємством бажаного ефекту оптимально збалансувавши його внутрішній наявний потенціал з можливістю максимального відтворення ринково перспективних товарів. В даному випадку, важливими є креативні рішення спроможні забезпечити внутрішню результативність підприємства та циклічність трансформаційних змін в зовнішньому середовищі, які сприятимуть зростанню його стратегічної ефективності.

Отже, в умовах неотехнологічного відтворення базовими є управлінські системи, які враховуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ, максимально створюють умови формування додаткового ефекту, необхідного для забезпечення циклічності трансформаційних процесів економічної системи. Тобто, при формуванні системи управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення важливим є орієнтування на особливості тих управлінських систем, які враховують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ функціонування підприємств.

Залежно врахування чинників зовнішнього середовища системи управління подані в Додатку А можна розділити на: внутрішні; зовнішні; комплексні. До внутрішніх належать системи управління побудовані на основі контролю та екстраполяції минулих результатів діяльності в майбутнє із певним покращенням. До зовнішніх доречно віднести системи управління, які враховують чинники зовнішнього середовища - управління на основі передбачення змін. Системи управління, які стосуються врахування чинників зовнішнього середовища, що, окрім реагування на них, допомагають внести відповідні зміни у структуру цього середовища з метою забезпечення ефективного довгострокового конкурентоспроможного розвитку підприємства, віднесемо до комплексних. Відповідно важливими складовими таких систем мають бути інструменти: точного збору інформації і її комплексного оцінювання; оперативного отримання результатів оцінювання і їх інтерпретації; ефективного пошуку можливостей нарощення відповідних ефектів забезпечення росту конкурентоспроможності продукції і підприємства; активізації результативної діяльності структурних елементів відповідної системи; вчасного і швидкого прийняття коригувальних заходів; збалансованої взаємодії складових економічної системи; вибору шляхів максимального досягнення поставлених цілей. Це свідчить про необхідність формування сучасними підприємствами для результативного стратегічного розвитку комплексної адаптивної системи управління, яка враховуватиме:

- вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, та забезпечить адекватне реагування на певну їх зміну;
- базові і управлінські інновації, та сприятиме їх ефективній збалансованості для конкурентоспроможного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення;
- інформаційні технології і людські можливості, та оптимальне їх поєднання для забезпечення ефективної діджиталізації бізнесу, як ґрунтовної основи визначення можливостей нарощення відповідних ефектів, необхідних для

довгострокового розвитку підприємства.

Результати дослідження підтверджують, що 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 дисертації, 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 неважкопов'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.

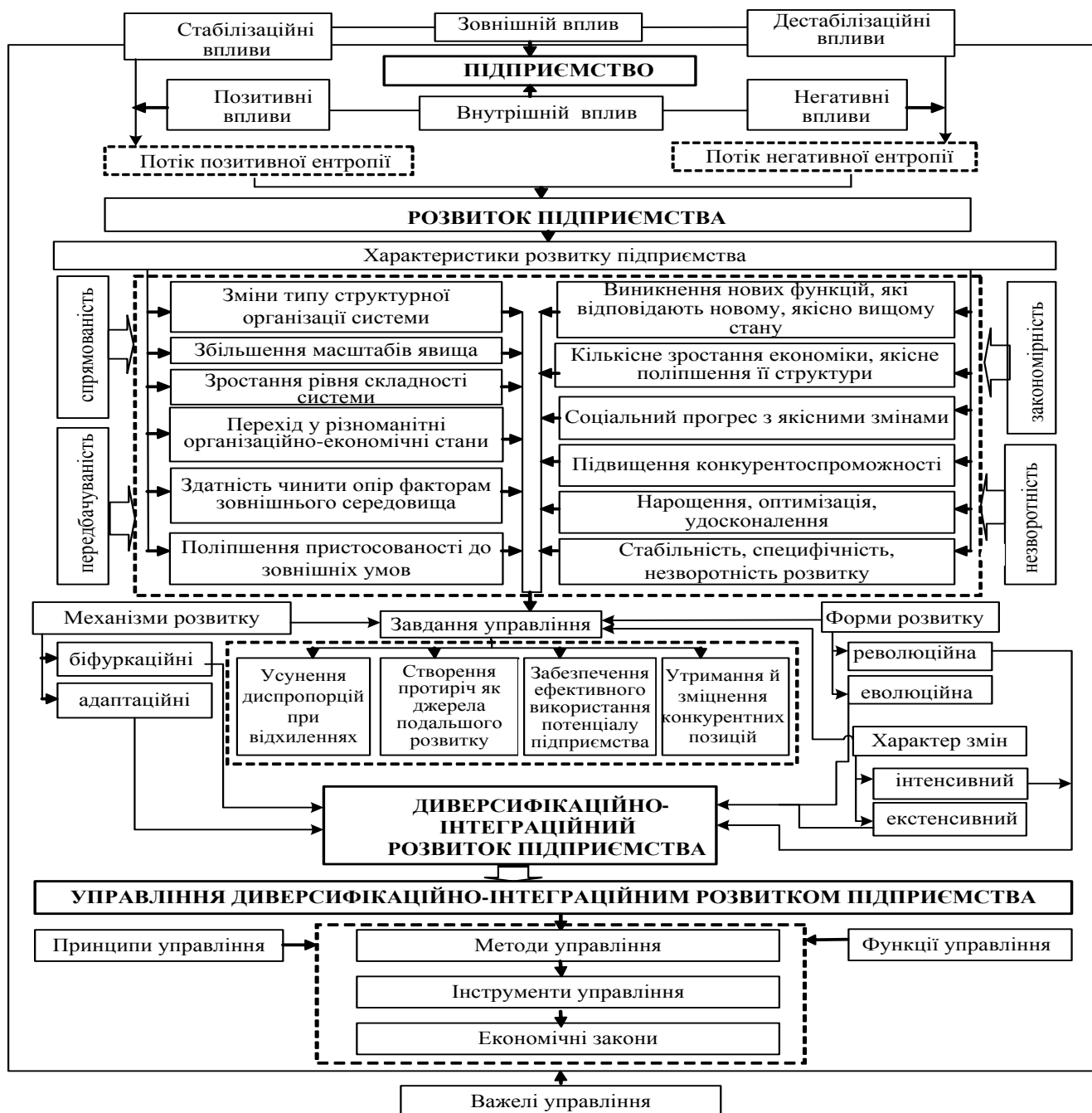


Рис. 1.5. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства:

теоретико-методичний базис *Примітка : розроблено автором*

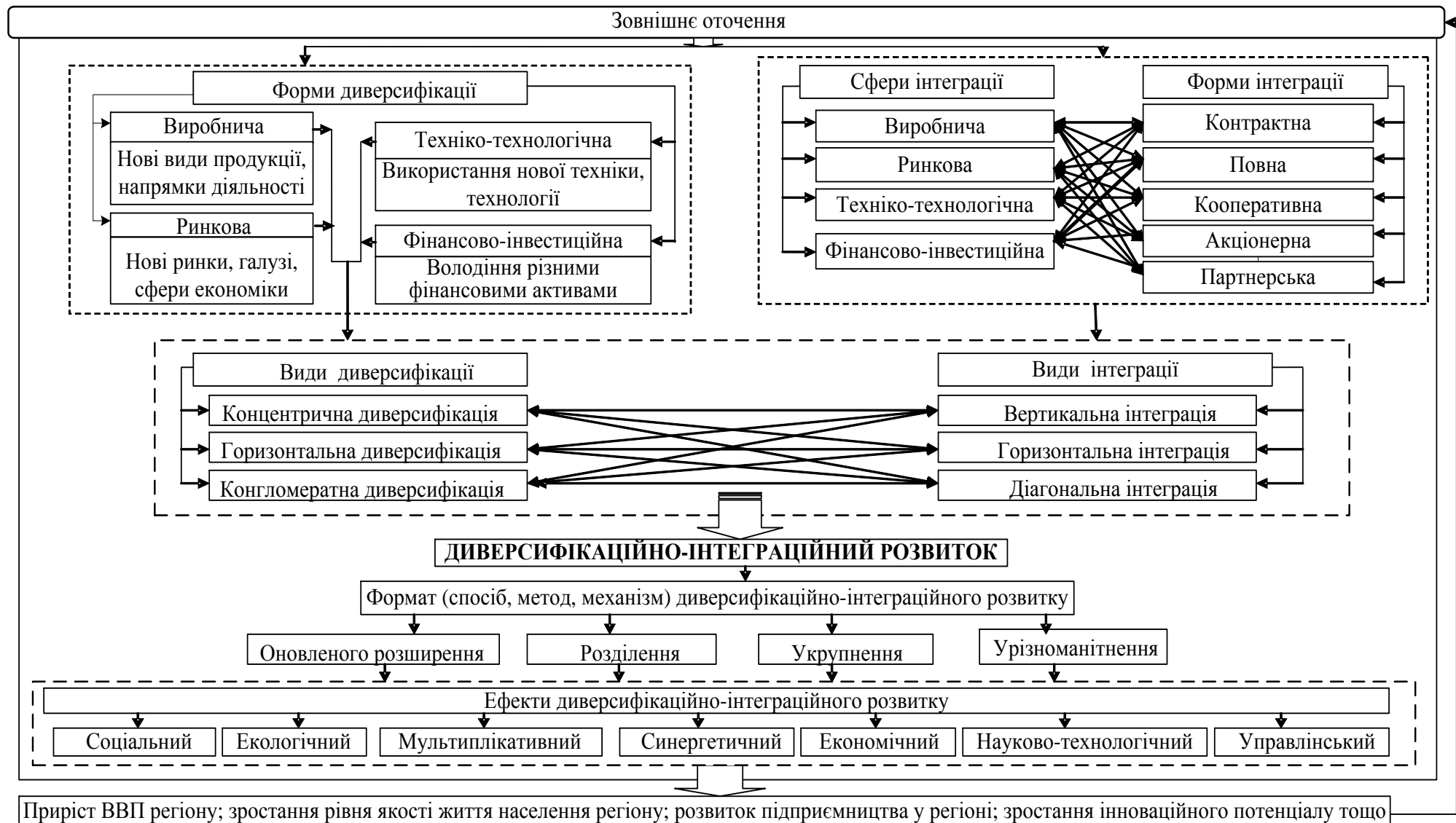


Рис. 1.6. Диверсифікація та інтеграція як фундаментальна основа процесу розвитку *Примітка : розроблено автором*

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.

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.

Особливості основних видів диверсифікації та інтеграції подано в Додатку Б. 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 неотехнологічного відтворення диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємств 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.

1.3. Гібридне зростання як стратегічна орієнтація диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств на основі раціоналізації організаційно-виробничої структури

Гнучкість багатофункціональних 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.

У наукових працях різних вчених диверсифікація розглядається, як (Залуцька, Х. Я., 2007):

- оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки;
- ефективний засіб інвестування капіталу і зменшення ступеня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах бізнесу обмежена. При здійсненні стратегії диверсифікації підприємство реалізує два можливих шляхи розвитку: виходить за межі промислового ланцюга, в якому воно діяло, і шукає нові види діяльності, які доповнюють існуючі у технологічному і (або) комерційному аспектах з метою досягти синергізму; освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним бізнесом, з метою оновлення портфеля;
- одна з форм концентрації капіталу в умовах науково - технічної

революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;

- інвестування коштів у різні види цінних паперів з метою мінімізації ризику; розширення номенклатури (асортименту) товарів і послуг, які виробляються (надаються) підприємством, з метою зменшення ризику можливих втрат капіталу і зниження доходів; ускладнення структури;
- одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг. Диверсифікація дає змогу підприємствам „триматися на плаву” при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції;
- володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику портфеля в цілому;
- процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.

Наведені підходи не лише розкривають сутність диверсифікації, її можливі результати та наслідки, а й дають розуміння диверсифікованості самого підприємства.

Отже, диверсифікованим можна вважати підприємство, що складається із відносно самостійних господарюючих підрозділів сукупність яких являє собою своєрідний портфель бізнесів, що належить одному власникові.

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 (Виссема, Х., 1996; Куденко, Н. В., 2002; Бутенко, Н. В., 2003; Деньга, С. М., 2008; Фролова, Т., 2012; Гаращенко, Н. М., Костін, Ю. Д., 2013; Яворська, К. Ю., 2014) 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.

Отже, 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 рис. 1.7.

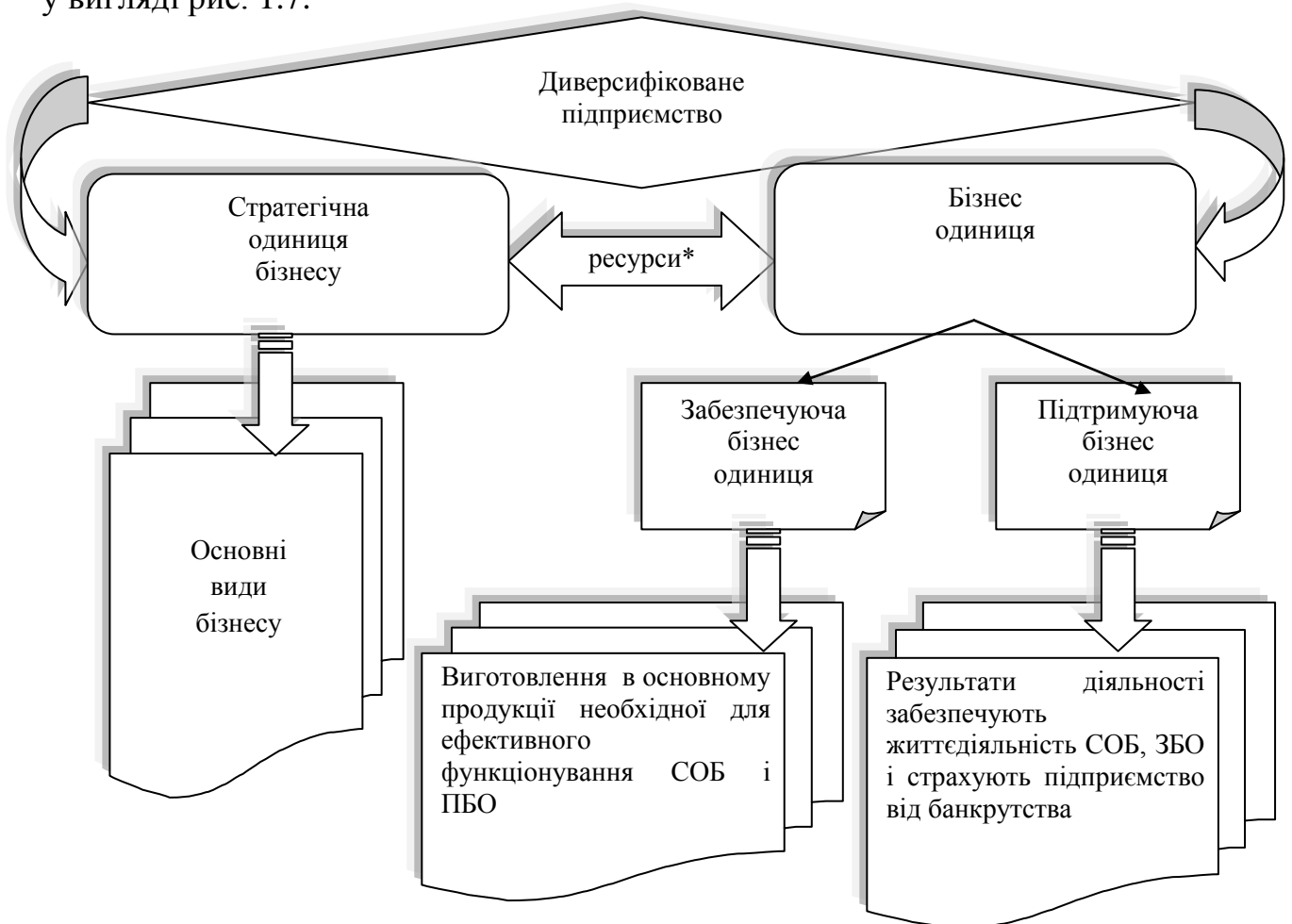


Рис.1.7. Структура диверсифікованого підприємства *Примітка : розроблено автором*

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

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.

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 (Карлоф, Б., 1991; Виссема, Х., 1996; Бутенко, Н. В., 2003; Деньга, С. М., 2008) 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 (Деньга, С. М., 1991; Холл, Р.Х., 2001) 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 однаково;
 - 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, на рис. 1.8 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; напрямок діяльності тощо.

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).



Рис. 1.8. Ознаки виділення бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства *Примітка : розроблено автором*

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 вмiла 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).

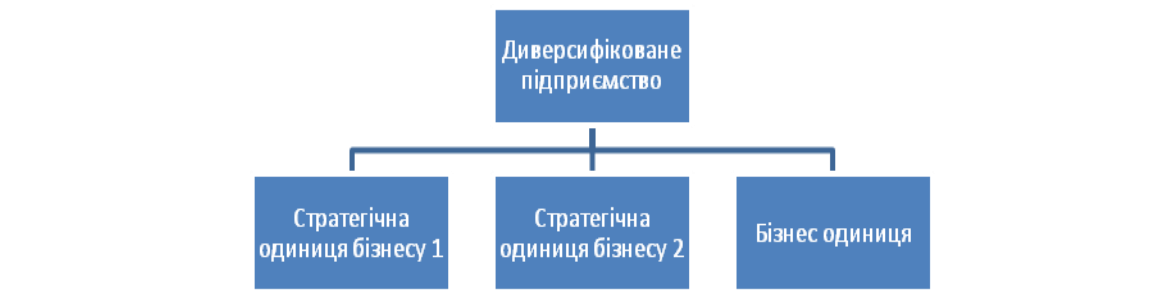
Відповідно, структура диверсифікованого підприємства може бути наступною (рис. 1.9): простою – одна СОБ і декілька БО; комбінованою – декілька СОБ і декілька БО; стратегічно орієнтованою – декілька СОБ і одна БО; стратегічною – усі СОБ.

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.

Проста структура диверсифікованого підприємства



Стратегічно орієнтована структура диверсифікованого підприємства



Стратегічна структура диверсифікованого підприємства



Комбінована структура диверсифікованого підприємства

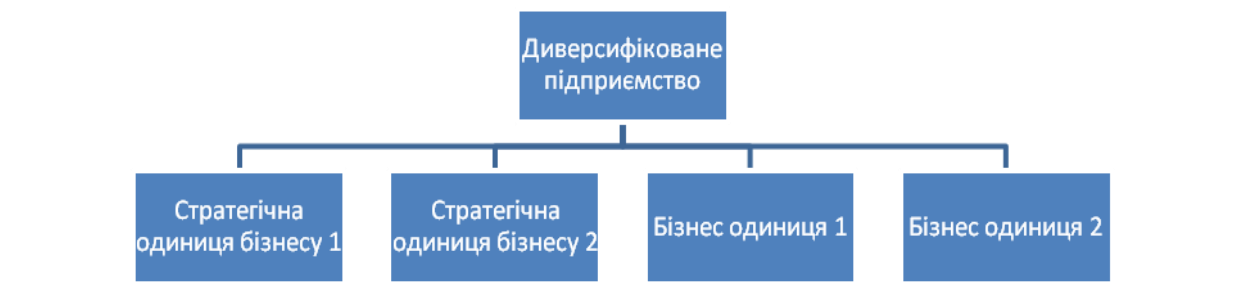


Рис. 1.9. Варіанти структури диверсифікованого підприємства *Примітка :*

розроблено автором

Враховуючи особливості поділу підприємств на СОБ, ПБО і ЗБО, а також умови і форми інтеграційного зростання на рис.1.10 подано можливі варіанти гібридного зростання.

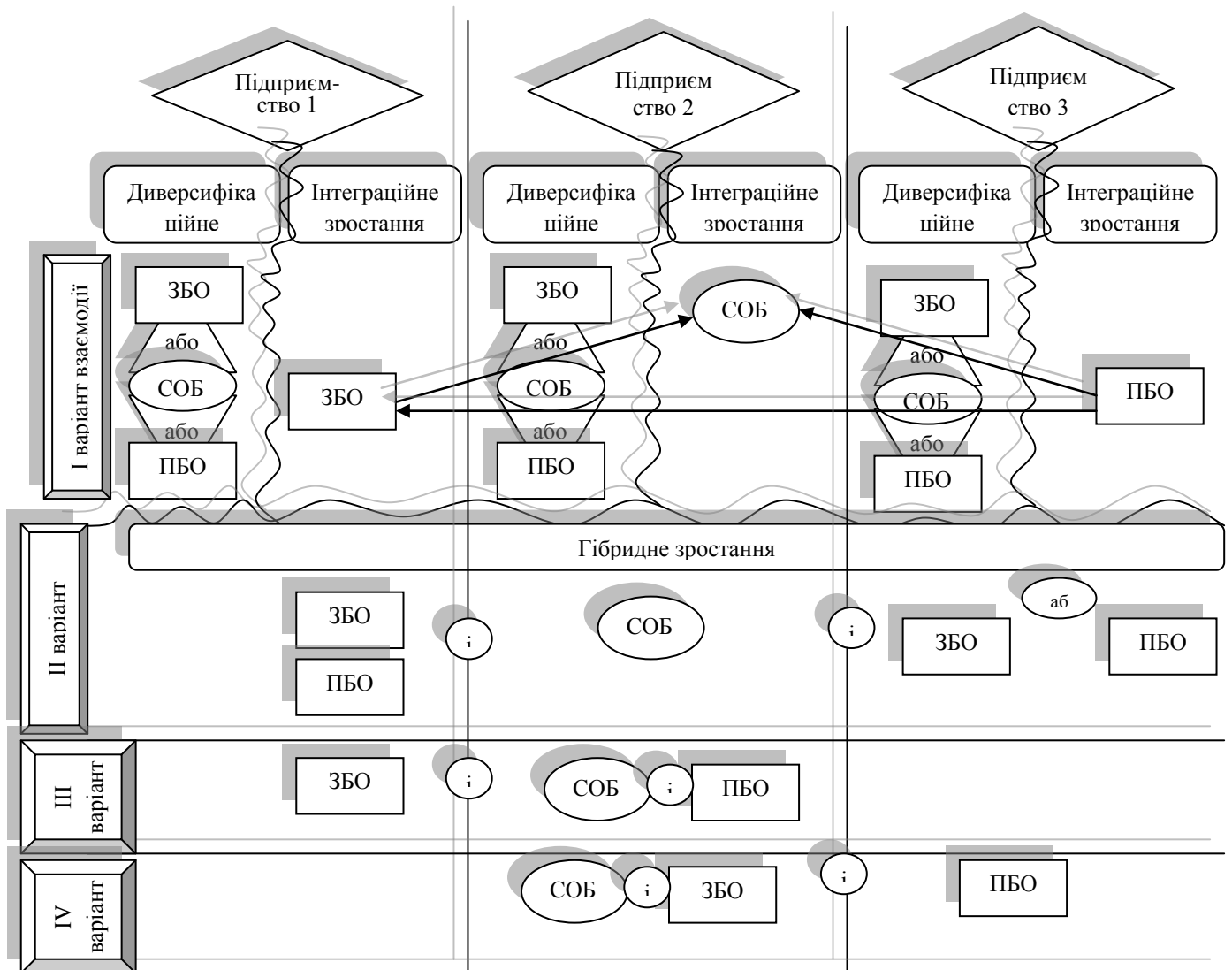


Рис. 1.10. Варіанти гібридного зростання підприємств *Примітка :*

розроблено автором

Згідно першого варіанту гібридного зростання підприємства 1, 2 і 3 поділено на СОБ, ПБО і ЗБО. Для подальшого функціонування вони можуть об'єднатися в одне підприємство, ефективна діяльність якого забезпечуватиметься лише певними складовими бізнес-одинацями усіх трьох підприємств. Наявність у складі одного об'єданого підприємства деяких непотрібних для його ефективного функціонування в сучасних умовах складових бізнес-одинаць усіх взаємодіючих підприємств завдаватиме зайвих витрат. Тобто, результативнішим буде функціонування всіх трьох підприємств у формі бізнес-одинаць з формуванням гібридної структури, об'єднавши СОБ одного підприємства з ПБО і ЗБО інших. В такому випадку ЗБО і ПБО

головного підприємства можуть зберігатися, а діяльність деяких із них може скорочуватися.

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.

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.

Забезпечення максимального прояву виділених переваг гібридного розвитку можливо у випадку інтеграції підприємств між собою відповідно до

спільних мотивів формування такого об'єднання. Формування інтеграційних структур за чітко визначеними мотивами забезпечить ефективність їх функціонування через прийняття до них тих підприємств або їх бізнес-одиниць, які зацікавлені у зростанні цього об'єднання, що, відповідно, зменшить витрати і зусилля основних підприємств на управління, пошук, утримання та зацікавлення відповідних стейкхолдерів працювати ефективно задля досягнення бажаних результатів, а складовим бізнес структурам – підвищення рівня конкурентоспроможності, можливості результативного розвитку та розширення власних можливостей.

Результати проведених досліджень у пункті 1.1 цієї роботи дозволили визначити особливості, якими характеризується середовище функціонування сучасних підприємств: значним динамізмом, невизначеністю, технологічністю, інноваційністю, інформаційністю, що для ефективного розвитку підприємства в таких умовах вимагає: оптимально-результативного використання наявних ресурсів; пошуку можливостей зниження витрат; збалансування виробничих потужностей; виходу на нові ринки; мінімізації 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; ефективного управління з метою оперативного прийняття вірних управлінських рішень тощо.

Перелічені вимоги до функціонування підприємств в умовах неотехнологічного відтворення формують мотиви пошуку нових способів задоволення виникаючих потреб та форм ведення бізнесу через застосування найвідповідніших варіантів гібридного розвитку. В даному випадку, для забезпечення стратегічної ефективності конкурентоспроможного розвитку підприємства мотиви його формування шляхом гібридного зростання доцільно виділити у групи техніко-технологічні, соціально-екологічні, фінансово-

економічні, управлінські, історичні, особистісні з наступним їх наповненням:

- техніко-технологічні мотиви формування гібридних структур стосуються необхідності доступу до певної сировини, обладнання, техніки, технології та забезпечення цілісності виробничого процесу з метою виготовлення широкого асортименту продукції (для взаємострахування одних напрямів діяльності іншими), уникнення залежності від постачальників, споживачів, зменшення додаткових витрат пов'язаних із залученням конкретних ресурсів, комплектуючих тощо;
- управлінські мотиви пов'язані із можливістю формування основних груп конкурентних переваг для завоювання міцних довгострокових позицій на ринку (зниження витрат, охоплення більшої частки ринку, вихід на нові ринки і сегменти ринку в середині країни, імідж, отримання більш вигідних умов залучення кредитів тощо), а також максимального нарощення синергійного ефекту;
- соціально-екологічні стосуються необхідності покращення умов праці на підприємстві (більші приміщення, автоматизоване виробництво, можливість кар'єрного росту тощо) та зменшення забруднення навколишнього середовища (формування очисних споруд, віддаленість шкідливого виробництва від житлових комплексів, використання нового, безшумного обладнання);
- фінансово-економічні мотиви стосуються можливостей концентрації капіталів, оптимізації інвестиційного процесу та оподаткування, зменшення ризиків тощо;
- 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.

Мотиви можуть виступити класифікаційною ознакою поділу підприємств

на певні види, що дозволить, приймаючи рішення компаніям чи їх бізнес-одиницям про входження до відповідної господарської структури, обирати ті об'єднання, які найповніше відповідають інтересам їх функціонування не в конкретний момент часу, а на стратегічну перспективу. Це, тим самим, дозволить сформувати оптимальні взаємозв'язки між членами об'єднань та сприяти ефективності контролю за їх розвитком через визначені точки дотику окремих структур.

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-одиницями різних підприємств, шляхом їх поділу на універсальні складові елементи.

1.4. Синергія як консолідаційна основа поєднання диверсифікації та інтеграції для забезпечення ефективних взаємозв'язків між бізнес-одиницями підприємств

В умовах неотехнологічного відтворення успіху досягають підприємства, які спроможні створити і\або ефективно впровадити певний неопродукт, що дозволить отримати відповідний ефект, який забезпечить підприємству довгострокову конкурентну перевагу. В гонитві за можливістю отримати ефект, який забезпечить успішне довгострокове функціонування в сучасних умовах розвитку підприємства намагаються максимально реалізовувати привабливі процеси та відмовитися від неефективних, раціоналізувавши, тим самим, структуру підприємства. Однак, не завжди привабливі бізнес-процеси в певний момент часу будуть привабливими в майбутньому, оскільки, зосередивши увагу лише на їх реалізації, підприємство може залишити поза увагою і відмовитися

від непривабливих на певний момент часу бізнес-процесів, які, у свою чергу, забезпечують здійснення ефективних бізнес-процесів найбільш оптимально-результативним способом. Тобто, використання частини непривабливих (навіть де в чому неефективних) бізнес-процесів може привести до більшої довгострокової результативності привабливих бізнес-процесів, ніж без них, за рахунок ефективної активної ресурсної взаємозабезпеченості одне одних. В даному випадку, мова йде про необхідність врахування максимальної можливості формування і використання синергійного ефекту від взаємодії та підсилення реалізації перспективних бізнес-процесів неперспективними, однак, найбільш вигідно підтримуваними.

Серед відомих фундаментальних досліджень синергійного ефекту та його проявів у економіці слід відзначити роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Джеймса К. Ван Хорна, 2003; Поплавської, Ж., Михальчишин, Н., Данилович-Кропивницької, М., 2019; Світличної, Т., 2007; Томпсона, А., Стрикленда, А., 1998; Хакена, Г., 1985; Ансоффа, І., 1987; Ітамі, Х., 1987; Ван Хорн Д. К., 2003; Дубровик, А., Козак, Л., 2008; Добронравова, І., 1990 тощо.

Узагальнюючи дослідження перелічених вище науковців, можна зробити висновок, що найчастіше формування синергійного ефекту прослідковується у діяльності диверсифікованих підприємств, оскільки їх різноаспектність дозволяє раціонально сформуванати цей ефект за допомогою взаємодії і підсилення певних напрямів діяльності, бізнес одиниць, видів продуктів тощо одне одним.

Ефективне функціонування вітчизняних диверсифікованих підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах динамічності економічного розвитку забезпечується використанням дієвого механізму стратегічного управління за рахунок синергійного ефекту, який утворюється в результаті взаємоузгодженої діяльності усіх його бізнес – одиниць. Під бізнес – одиницею розуміється внутрішньофірмова організаційна одиниця, відповідальна за розробку стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку.

Проведені дослідження показують, що управління на корпоративному рівні взаємоузгодженими стратегіями бізнес – одиниць у переважній більшості ефективніше, ніж реалізація однієї загальної стратегії. Однак, стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) підприємства, що охоплює один або декілька продуктів, які задовольняють схожі потреби, має власні можливості для майбутнього зростання виробництва і рентабельності. Тому, доцільно використовувати синергійний ефект і на бізнес рівні, що забезпечить ефективніше функціонування окремо кожної бізнес-одиниці за рахунок взаємозв'язку між її результатами діяльності.

Для кожного напрямку діяльності певної СОБ необхідно розробляти комплекс функціональних стратегій, ефективна реалізація яких повинна закріпитись синергійним ефектом. Це дозволить підвищити прибутковість окремого напрямку діяльності за рахунок взаємозв'язків між його функціональними стратегіями. Тобто, для ефективного функціонування диверсифікованого підприємства потрібно сформувати стратегію його поведінки на певному ринку шляхом розроблення стратегічного набору, в якому використовуватиметься ефект синергії на кожному рівні ієрархії стратегій (корпоративний, бізнес і функціональний рівні).

Однак, формування максимального синергійного ефекту диверсифікованими підприємствами може обмежуватися відсутністю певного виду ресурсу, складової потенціалу, можливості їх нарощення тощо. У випадку недостатності певного із перелічених елементів для результативного розвитку підприємство може інтегрувати свої зусилля із господарськими структурами, які спроможні забезпечити ефективність виконання конкретних бізнес-процесів необхідними ресурсами і можливостями їх нарощення, поява яких дозволить сформувати бажаний ефект успішного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення за рахунок синергії їх зусиль (переваг).

Формування максимально можливого синергійного ефекту при інтеграції обмежено складністю, а в деяких випадках, і неможливістю детального

розгляду, побудови та вибору ефективного варіанту і/або напрямку підсилення одних суб'єктів господарювання іншими, враховуючи власні потенційні і наявні можливості розвитку, що призводить до зростання втрачених вигід від невикористання частини із них через їх недоцільність, пов'язану із появою нових складових в результаті інтеграції привабливих, на перший погляд, бізнес-процесів. Виникнення таких труднощів пов'язано із складністю зведення наявної інформації про стан суб'єктів інтеграції, її опрацювання і оперативного отримання оптимальних даних, що вимагає конкретизації певної інформації (даних) про стан відповідних суб'єктів господарювання через групування їх складових елементів (бізнес процесів) за певними специфічними ознаками (властивостями). Наприклад, інтеграція двох суб'єктів господарювання є вигідною для ефективної реалізації конкретних бізнес-процесів, однак, не враховується інша частина бізнес-процесів обох господарських структур наявність та здійснення яких може принести двом або одному із розглянутих суб'єктів більшу шкоду, ніж запланована інтеграційна вигода. Тобто, додаткове виконання непотрібних для досягнення відповідних цілей інтеграції двох структур бізнес-процесів в певний момент часу може звести до мінімуму або взагалі ліквідувати синергійний ефект від їх взаємодії, оскільки, він у сукупності не забезпечить формування додаткового ефекту необхідного для успішного довгострокового функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Отже, виникає необхідність, перш за все, у формуванні певних структурних одиниць, притаманних для диверсифікованих підприємств, що дозволить детально зосередити увагу на їх діяльності за рахунок спеціалізації.

Відповідно, для успішності сучасних підприємств доцільно використати диверсифікаційно-інтеграційний напрям розвитку, який дозволить сформувати максимальний синергійний ефект шляхом результативного підсилення реалізації одних бізнес процесів результатами інших (завдяки спеціалізації бізнес одиниць до яких вони належать), раціонально оптимізувавши їх кількість

і структуру, та залучити необхідні види ресурсів на привабливих (результативно взаємовигідних) умовах, що забезпечить утворення максимального ефекту необхідного для конкурентоспроможного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Засновником синергетичного наукового напрямку і винахідником терміну "синергетика" вважається професор Штутгартського університету та директор Інституту теоретичної фізики і синергетики Герман Хакен. Згідно Г. Хакену, синергетика займається вивченням систем, що складаються з великої (надвеликої) кількості елементів, компонент або підсистем, які взаємодіють між собою складним чином (Хакен, Г., 1985).

Як науковий напрям, синергетика (від грец. *synergetikos* - спільний, погоджений, діючий) вивчає зв'язки між елементами структури (підсистемами), які утворюються у відкритих системах (біологічних, фізико-хімічних і інших) завдяки інтенсивному (потоківому) обміну речовиною і енергією з середовищем в нерівних умовах (Осипов, Ю. М., 2001).

І. Ансофф, даючи визначення синергізму (Ansoff, H.I., 1987), одним з перших зробив акцент на ролі його економічної бази, потенціалі не тільки матеріальних, але й нематеріальних активів та їх тісному зв'язку зі здатностями компанії.

Професор Хіроюкі Ітамі (Японія) підтримав розвинуту І. Ансоффом концепцію і запропонував розглядати синергізм як процес підвищення ефективності використання ресурсів двох типів – фізичних (матеріальних) та невидимих (нематеріальних) (Itami Hiroyuki, Roehl Thomas H., 1987). Згідно поглядів Х.Ітамі, синергійний ефект не може досягатися лише за рахунок підвищення ефективності використання фізичних ресурсів шляхом скорочення витрат, оскільки такі дії можуть бути легко скопійовані конкурентами. Тому, для отримання стійких конкурентних переваг за рахунок синергійного ефекту важливим є ефективне використання як матеріальних, так і нематеріальних активів підприємства (торгова марка, ділова репутація тощо).

Згідно Джеймса К. Ван Хорна та Джона М. Ваховича, синергія – це економія, що виникає внаслідок злиття, коли вартість виробничих активів об'єднаної компанії перевищує просту суму їх активів (Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович, 2003).

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд розглядають синергізм як прояв певної стратегічної відповідності, що досягається у процесі диверсифікації компанії у споріднені галузі, оскільки споріднена диверсифікація задовольняє вимоги «критерію додаткових вигод» та збільшує прибутковість, забезпечує високу гнучкість у виборі конкурентної позиції (Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж., 1998).

Т. Світлична вважає, що синергетична стратегія містить в собі ідею об'єднання в одну групу бізнес-одиниць, тісно пов'язуючи їх функціонування; відтак поширеним є ототожнення синергії і стратегічних переваг в результаті об'єднання певної кількості підприємств. Синергетичне об'єднання несе в собі більший внутрішній потенціал та опір зовнішнім негативним впливам, ніж можливості окремо взятого підприємства. У результаті об'єднані бізнес-одиниці зміцнюють свої ринкові позиції, а отже, і стійкість всієї групи (Світлична, Т.И., 2007).

Ж.В.Поплавська зазначає, що в економіці синергійний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї, оскільки різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування (Поплавської, Ж., Михальчишин, Н., Данилович-Кропивницької, М., 2019).

Зокрема, синергійний ефект у сфері управління виникає тоді, коли для виконання якогось завдання вдається зібрати однодумців, котрі доповнюють один одного і разом досягають високих результатів (Дубровик, А. О., Козак, Л. В., 2008).

Найчіткіше синергійний ефект проявляється у маркетингу, оскільки

ринок можна розглядати як відкриту економічну систему, що самоорганізовується з широкою мережею прямих і зворотних зв'язків між попитом і пропозицією (коли йдеться про ціноутворення), між постачальниками і споживачами (при обміні), між фірмами (при конкуренції і кооперації виробництва) (Добронравова, И.С., 1990).

Узагальнюючи дослідження перелічених вище науковців, можна зробити висновок, що запорукою досягнення ефективного синергійного ефекту в діяльності підприємств з економічної точки зору є обґрунтовані стратегії їх розвитку. Стратегії розвитку на певному рівні ієрархії потребують моделювання та встановлення взаємозв'язків і часовості чергування низки подій з урахуванням динамічності змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Тому, глибшого та ґрунтовнішого вивчення потребує питання формування і встановлення взаємозв'язку між стратегіями кожного рівня управління, таким чином, щоб утворився ефект стратегічного синергізму, який забезпечить ефективніше пристосування підприємств до мінливих умов глобальної конкуренції.

Синергізм – це ефект від спільної діяльності, більший від суми ефектів складових, якщо б вони функціонували окремо. У діловій зарубіжній літературі його називають ефектом « $2 + 2 = 5$ », щоб наголосити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, за якої ефект від інтеграційної суми (портфеля) більший за просту суму ефектів його частин (Залуцька, Х.Я., 2017). Усі рівні стратегій взаємопов'язані й утворюють піраміду стратегій, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову (рис. 1.11).

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість стратегій, що разом становлять стратегію підприємства. Для рівня, що розташований нижче в організаційній ієрархії, стратегія верхнього рівня перетворюється на мету, хоча для вищого рівня вона була засобом.

Отже, стратегію підприємства слід розглядати як сукупність стратегій сформованих на різних рівнях організаційно-економічної структури (ієрархії),

об'єднаних у єдину систему, яка називається «стратегічним набором» підприємства.

Проведені дослідження показують, що управління на корпоративному рівні взаємоузгодженими стратегіями бізнес-одиниць у більшості ефективніше, ніж реалізація однієї загальної стратегії (використання синергійного ефекту). Однак стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) і бізнес-одиниця (БО) підприємства, які можуть складатися із декількох структурних одиниць (напрямків діяльності), мають власні можливості для майбутнього зростання виробництва і рентабельності. Тому, доцільно використовувати синергійний ефект і на бізнес рівні, що забезпечить ефективніше функціонування кожної бізнес-одиниці за рахунок взаємозв'язку результатів діяльності її структурних одиниць (рис.1.12).

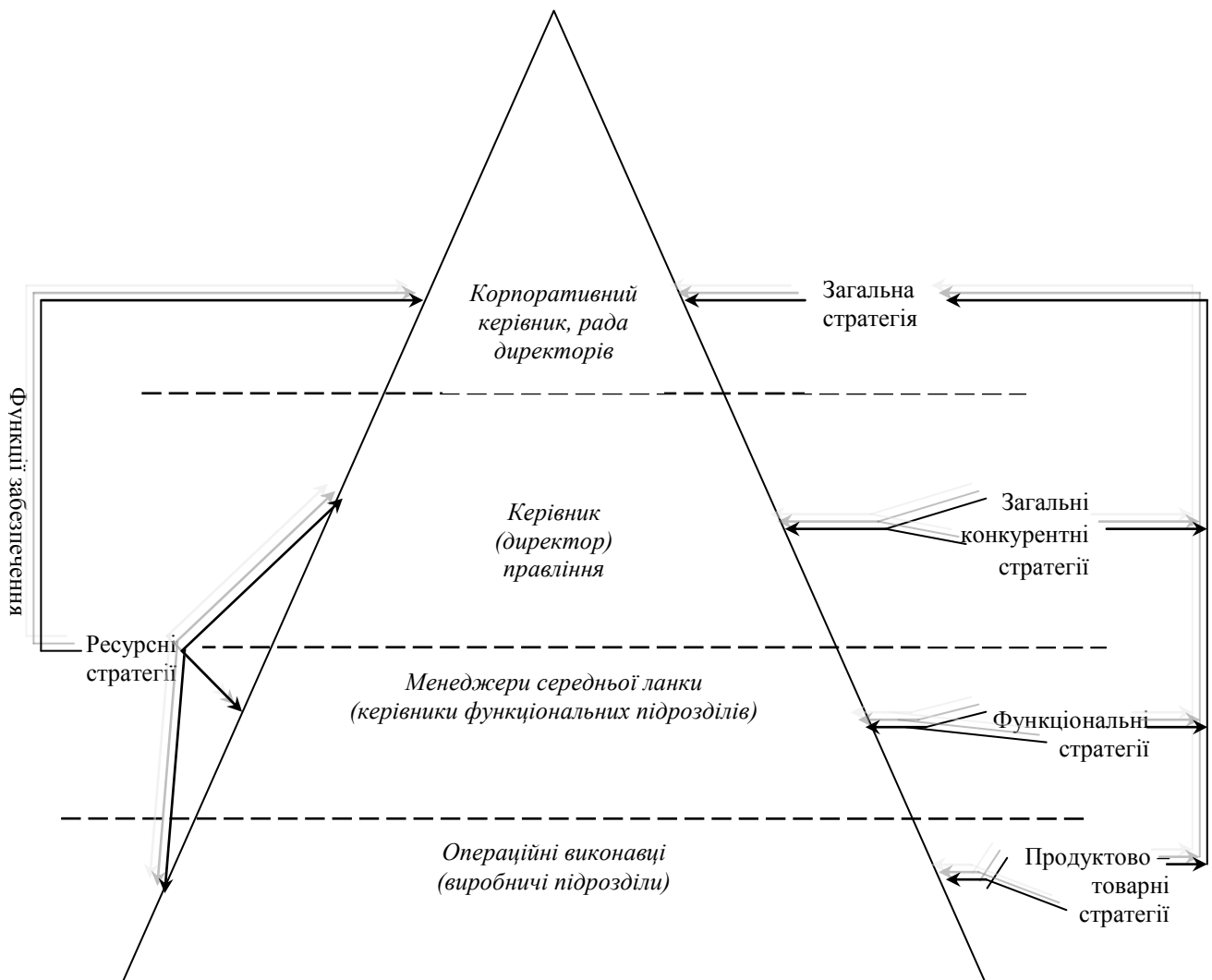


Рис. 1.11. Піраміда ієрархії стратегій диверсифікованої організації

Рівні управління

Прояв синергійного ефекту

I рівень. Функціональний рівень

Синергійний ефект на цьому рівні виявляється у взаємозв'язку між окремими функціональними стратегіями в межах конкретного напрямку діяльності певної бізнес-одиниці. Це дає змогу, наприклад, відстежувати зміну обсягів і доходів окремого напрямку (A1, B1, A_{соб}, B_{соб}, V_{соб}, A2) від зміни рівня його ціни. Фіксування таких даних протягом певного періоду надасть можливість швидко реагувати на зміну обсягів послуг за напрямками і, змінюючи ціни на ці види послуг, отримувати бажаний прибуток.

$$Q_{A1}(P_{A1}); D_{A1}(P_{A1}) \dots Q_{A2}(P_{A2}); D_{A2}(P_{A2})$$

II рівень. Бізнес рівень

Синергійний ефект на цьому рівні виявляється у взаємозв'язку між функціональними стратегіями різних напрямів у межах однієї бізнес-одиниці. Це дає можливість, наприклад, відстежувати зміни цін одного напрямку на доходи й обсяги іншого напрямку всередині бізнес-одиниці.

$$Q_{A1}(P_{B1}); D_{A1}(P_{B1}) \dots Q_{B1}(P_{A1}); D_{B1}(P_{A1})$$

III рівень. Корпоративний рівень

Синергійний ефект на цьому рівні виявляється у взаємозв'язку між конкурентними (бізнес) стратегіями бізнес-одиниць, що дає змогу, наприклад, відстежувати зміни обсягів однієї бізнес-одиниці на доходи і обсяги іншої і зміни цін одного напрямку на доходи і обсяги інших бізнес-одиниць. Отримана інформаційна база дає можливість забезпечити ефективну діяльність СОБ зокрема і підприємства загалом.

$$\left\{ Q_{СОБ}(P_{A2}); D_{СОБ}(P_{A2}) \dots Q_{БО_1}(P_{Aсоб}); D_{БО_1}(P_{Aсоб}) \right. \\ \left. \sum_{i=1}^n \text{місяця (стратег ініцілі)} \rightarrow \max \right.$$

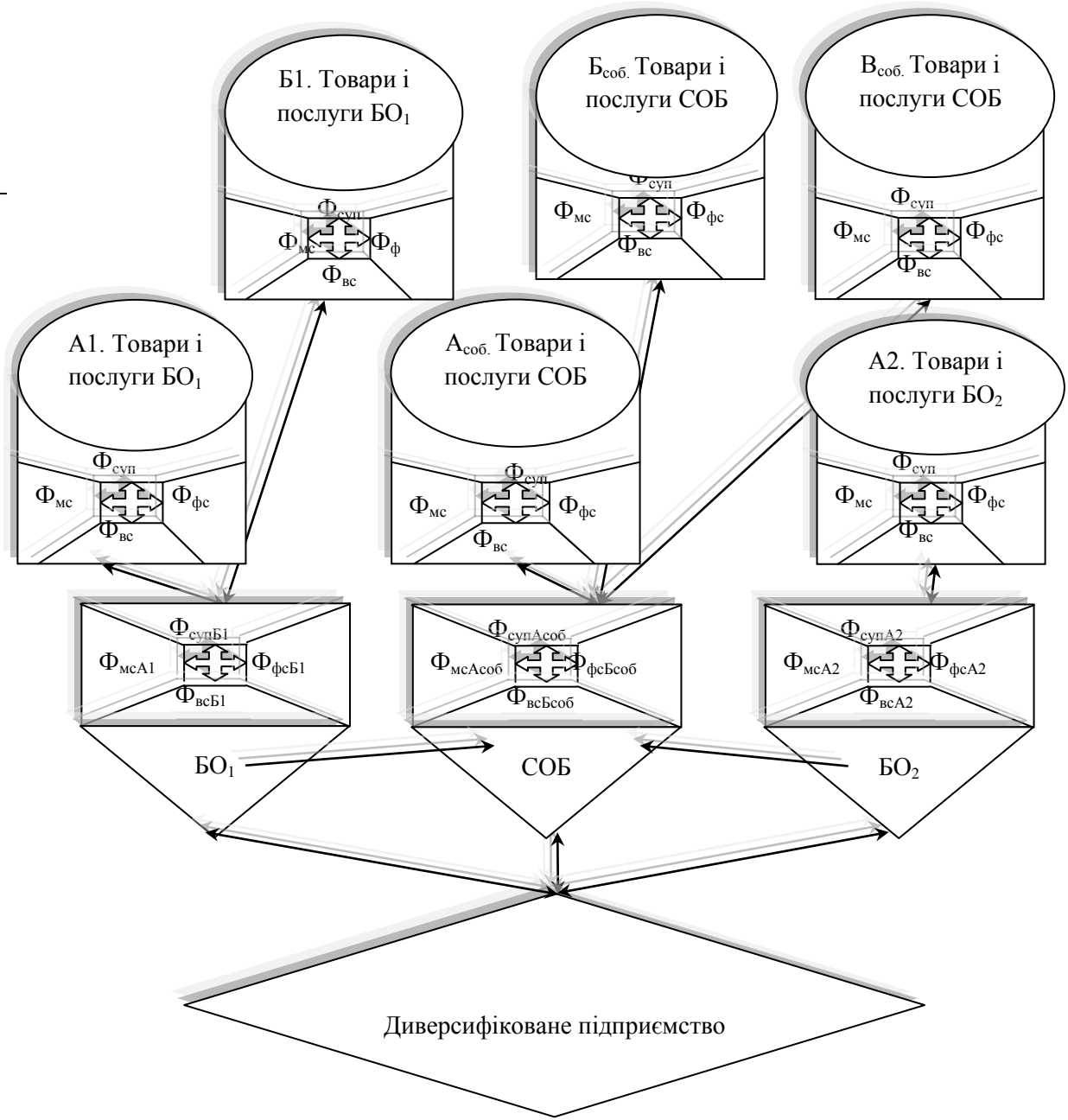


Рис. 1.12. Модель «синергійного стратегічного набору» Примітка : розроблено автором

Примітка: $Q_{A1}(P_{A1}); D_{A1}(P_{A1}) \dots Q_{A2}(P_{A2}); D_{A2}(P_{A2})$ – зміна обсягів і доходів А1-го і А2-го напрямів діяльності від зміни рівня їхніх цін;

$Q_{A1}(P_{B1}); D_{A1}(P_{B1}) \dots Q_{B1}(P_{A1}); D_{B1}(P_{A1}) - 1$ зміна обсягів і доходів А1-го напрямку діяльності від зміни рівня ціни Б1-го напрямку діяльності; 2) зміна обсягів і доходів Б1-го напрямку діяльності від зміни рівня ціни А1-го напрямку діяльності; (А1, Б1 – напрями діяльності однієї бізнес-одиниці);

$Q_{COO}(P_{A2}); D_{COB}(P_{A2}) \dots Q_{BO_1}(P_{AcoB}); D_{BO_1}(P_{AcoB}) - 1$ зміна обсягів і доходів СОБ від зміни рівня ціни А2-го напрямку діяльності, що належить БО₂; 2) зміна обсягів і доходів БО₁ від зміни рівня ціни Асоб, що належить СОБ;

$\sum_{i=1}^n \text{місія (стратегічні цілі)} \rightarrow \max$ – цільова функція для максимального задоволення місії і досягнення стратегічних цілей компанії.

$\Phi_{mc}, \Phi_{fc}, \Phi_{sup}, \Phi_{vc}$ – відповідно маркетингова, фінансова, виробнича функціональні стратегії та функціональна стратегія управління персоналом.

Для кожної структурної одиниці певної СОБ і БО розробляють комплекс функціональних стратегій, ефективна реалізація яких повинна закріпитись синергійним ефектом. Це дасть змогу підвищити прибутковість окремого напрямку діяльності завдяки взаємозв'язкам між його функціональними стратегіями.

Тобто, для ефективного функціонування диверсифікованого підприємства потрібно сформувати стратегію його поведінки на певному ринку через розроблення стратегічного набору, в якому використовуватиметься ефект синергії на кожному рівні ієрархії стратегій (корпоративний, бізнес і функціональний рівні) – синергійний стратегічний набір.

Синергійний стратегічний набір – це сформована підприємством на певний період система стратегій його розвитку, що забезпечує досягнення встановлених цілей (дохідності, зростання тощо) за рахунок синергії на кожному рівні управління (корпоративний, бізнес та функціональний рівні).

Під час формування стратегічного набору, БО працюють самостійно для досягнення відповідного результату, тому взаємозв'язок можливий лише між бізнес-стратегіями у разі застосування стратегії синергії на корпоративному рівні. За синергійного стратегічного набору взаємозв'язок існує як між стратегіями різних рівнів ієрархії, так і між стратегіями різних БО, що дає змогу визначити, на зміну яких характеристик і саме яких бізнес-одиниць найбільше реагують споживачі у різних ситуаціях, тобто, прийняти вчасно правильні

стратегічні рішення, які забезпечать підприємству прибутки у наступні роки, не збільшуючи витрат.

Формування стратегій може відбуватися двома способами: «зверху до низу» і «знизу до гори». У період інтеграції підприємств України у європейський та світовий економічний простір, що призвело до зростання конкурентної боротьби на вітчизняному ринку для однобізнесових підприємств доцільним є формування стратегії «зверху до низу», а для диверсифікованих підприємств – навпаки, «знизу до гори».

Формування стратегії «зверху до низу» передбачає, що стратегія, яку формує керівник, менеджери бізнес-одиниць та начальники підрозділів підприємства доноситься до всього колективу працівників, а у формуванні стратегії способом «знизу до гори» участь у формуванні стратегії повинні брати усі працівники підприємства як основні виконавці. Тому, формування і підтримання синергійного ефекту для цілого підприємства на відповідному рівні, а не лише використання вигод окремо кожної СОБ і БО вимагає ефективної системи мотивації цих структурних одиниць.

При цьому, вибір способів, методів, величини і інтенсивності засобів мотивації для кожної складової мотиваційного механізму підприємства регулюватиметься розміром відхилень значень відповідних показників від норми. Це викликає необхідність формування мотиваційного механізму підприємства, який відображав б усі можливі системи мотивації, період використання кожної із них, сценарії відповідних мотиваційних заходів у певний момент часу тощо.

Ефективна діяльність підприємств залежить від оперативності прийняття результативних рішень в певний момент часу залежно від зміни умов їх функціонування. Оперативність та вчасність прийняття вірних управлінських рішень щодо застосування певних заходів ліквідації виниклих проблем є надзвичайно ускладненим процесом для диверсифікованих підприємств, що зумовлено необхідністю збору, пов'язання, опрацювання, аналізування

значного обсягу інформації, яка стосується діяльності його різних бізнес одиниць.

З метою скорочення обсягу і часу оброблення необхідної інформації та раціональному її обміні між бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства варто сформувати оптимальні зв'язки між ними, які дозволять приймати до уваги найдоцільніші результати і особливості їх діяльності в певний момент часу залежно від обраного загального напрямку розвитку підприємства. Ефективні (оптимальні) зв'язки між бізнес-одиницями в такому випадку доцільно встановити через оптимальні точки дотику між ними в межах певних універсальних складових, якими можуть виступати відповідні бізнес-процеси. Оптимальні точки дотику повинні бути систематизовані відносно певних параметрів виділених за відповідними критеріями та ознаками, які дозволять оптимізувати основні елементи бізнес-процесів (час, гроші, ресурси), необхідні для здійснення діяльності будь-яких суб'єктів господарювання чи їх структурних одиниць, але не вплинуть на загальну результативність бізнес-процесів.

Процес оптимізації зв'язків бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства подано на рис. 1.13.

Як бачимо із рис. 1.13 передувати процесу оптимізації зв'язків повинен етап, який стосується визначення необхідності оптимізації взаємозв'язків між бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства і може відбуватися одним із наступних способів:

- періодично у результаті постійного моніторингу відповідних показників діяльності бізнес-одиниць, функціонування диверсифікованого підприємства чи зміни умов зовнішнього середовища досліджуваної компанії;
- одноразово при виборі іншого напрямку розвитку підприємства, бізнес-одиниці, зміні позицій структурних одиниць чи підприємств на ринку, суттєвих змінах в зовнішньому середовищі тощо.



Рис. 1.13. Процес оптимізації зв'язків між бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства *Примітка : розроблено*

автором

- Інформаційні потоки
- - - - - Управлінські системи (мотиваційна, організаційна, контролююча, планування)
- Обмежуючі чинники бізнес одиниць (функціональні стратегії, які забезпечують міцність зв'язків і уточнюють послідовність їх здійснення)

Після прийняття рішення, за результатами оцінювання, про необхідність оптимізації чи зміни наявних зв'язків між бізнес-одинацями варто проаналізувати стан і характер наявних зв'язків бізнес-одинаць за певними їх універсальними складовими (наприклад, певних видів бізнес-процесів).

Наступним кроком повинно бути формування можливих варіантів оптимізації зв'язків конкретних бізнес-одинаць між собою та окресленням їх загальних переваг і недоліків. Заключним етапом є вибір найкращого із запропонованих варіантів за визначеними критеріями результативності.

Подальші дії підприємства повинні бути спрямовані на підлаштування визначених зв'язків у діяльність підприємства та бізнес-одинаць (коригування стратегій, нормативних значень та можливих відхилень отриманих результатів діяльності, розстановка кадрів тощо), що вимагає підкріплення цих зв'язків (між оптимальними точками дотику різних одинаць бізнесу диверсифікованого підприємства) елементами мотиваційного, організаційного механізмів, а також ефективними інформаційними системами, які дозволять вчасно отримувати та передавати необхідну інформацію.

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.

Різноманітність, різноплановість і специфічність діяльності бізнес-одинаць диверсифікованого підприємства створюють складність встановлення

ефективних взаємозв'язків між ними, викликаючи, тим самим, труднощі в його управлінні і досягненні загальної мети. В основному, складність встановлення ефективних зв'язків між сформованими одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства пов'язана із необхідністю врахування великого обсягу якісної інформації та значної кількості числових даних, що вимагає додаткових витрат часу, фінансів, ресурсів для приведення їх до співставного вигляду. При цьому, невчасність аналізу та отримання відповідних результатів призводить до втрати частини споживачів, ринку чи зниження обсягів виробництва перспективного у майбутньому продукту. Тому, варто формувати зв'язки між бізнес-одиницями диверсифікованого підприємства через оптимальні точки дотику їх ключових елементів в межах універсальних складових якими можуть бути відповідні бізнес-процеси структурних одиниць цього підприємства. Відповідно, визначення таких ключових елементів, перш за все, вимагає виділення базових бізнес-процесів універсальних для усіх бізнес-одиниць різних підприємств, що потребує уточнення їх класифікації.

Встановлення оптимальних зв'язків між бізнес одиницями 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 одиниць.

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-одиниць 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. 1.1 – 1.6. Для спрощеності дослідження виділені за певними ознаками бізнес-процеси подані в табл. 1.1 – 1.6, згруповано відповідно певних напрямків їх формування.

За напрямком «виробнича структура» бізнес-процеси згруповано за чотирма класифікаційними ознаками: за ознакою формування результату; за орієнтованістю бізнес-процесів; за рівнем реалізації бізнес-процесів; за характером та споживачем цінності. Поділ бізнес-процесів за кожною із пропонованих ознак має свої переваги і недоліки у випадку застосування виділених за ними бізнес-процесів як ключових точок дотику при встановленні взаємозв'язків між різними одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства чи структурних одиниць при гібридному розвитку підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості використання бізнес-процесів виділених за виробничою структурою як ключових точок дотику оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства

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 ознакою формування результату	Основні (первинні, операційні, відтворювальні)	Виокремлення бізнес-процесів за цією ознакою забезпечує	Неможливість виявлення проблем на ранніх стадіях, що затягує процес їх вирішення і призводить до певних втрат

<p>(за рівнем впливу на формування доданої вартості) (Дідух В.В., 2016; Андерсен, Б., 2003; Андрушків, Б. М., 2015; Elliott, J. J., 2000)</p>	бізнес-процеси	<p>ефективність управління підприємством за рахунок легкості контролю здійснення виділених бізнес-процесів через швидке встановлення відповідних взаємозв'язків як між ними, так і між різними бізнес-одинацями диверсифікованого підприємства</p>	<p>грошей, якості 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</p>
	Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси		
	Бізнес-процеси управління (загально корпоративні)		
	Бізнес-процеси розвитку		
	Супутні бізнес-процеси		
	Забезпечувальні бізнес-процеси		
<p>За орієнтованістю бізнес-процесів (Чорнобай, Л. І., Дума, О. І., 2015)</p>	Процеси, орієнтовані на клієнта / (COP's)	<p>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</p>	<p>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»</p>
	Процеси, орієнтовані на підтримку / (SOP's)		
	Процеси, орієнтовані на управління / (MOP's)		
<p>За рівнем реалізації бізнес-процесів (Ареф'єва, О. В., Луцька, Т. В., 2009)</p>	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	<p>Можливість часової (етапної, стадійної) узгодженості бізнес-процесів підприємства, що дозволить оптимізувати послідовність, тривалість і результативність для конкретної бізнес одиниці</p>	<p>Складність визначення результативності та реальної цінності результатів конкретних базових процесів певної одиниці бізнесу 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</p>
	Бізнес-процеси на рівні функціонування організації		
	Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу		
<p>За характером та споживачем цінності (Ситник, Г., 2012; Porter, M. E., 1985)</p>	Процеси, що створюють цінність для клієнта	<p>Такий поділ дозволяє за рахунок акцентування уваги на цінностях, які створюються певними процесами знайти варіанти їх оптимізації і ліквідувати непродуктивні</p>	<p>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</p>
	Процеси, що створюють цінність для підприємства		
	Процеси, що створюють		

	цінність для інших стейкхолдерів	процеси, що не генерують цінності	
	Процеси, що не створюють цінності		

Примітка: сформовано автором

Загальною перевагою при поділі бізнес-процесів за такою класифікаційною ознакою є чітке розмежування бізнес-процесів згідно їх приналежності до виробництва, що дозволяє відобразити їх вклад в ланцюг формування вартості виготовленої продукції і приймати оперативні рішення щодо їх оптимізації залежно значимості кожного виду бізнес-процесу при створенні/наданні відповідних продуктів/послуг.

Основною особливістю при використанні виділених бізнес-процесів за виробничою структурою для встановлення взаємозв'язків між бізнес-одинацями є необхідність обґрунтування універсальних складових по всіх видах бізнес-процесів для можливості ефективного зв'язку між ними, оскільки, в процесі функціонування підприємства ефективне здійснення конкретних бізнес-процесів певного виду одних бізнес-одинаць може вимагати використання результатів бізнес-процесів іншого виду решти бізнес-одинаць. Тобто, не обов'язково, що основні бізнес-процеси стратегічної одиниці бізнесу взаємодіятимуть лише із основними бізнес-процесами забезпечуючих чи підтримуючих бізнес-одинаць.

В табл. 1.2 подано особливості можливостей встановлення взаємозв'язків між бізнес-одинацями підприємства через їх бізнес-процеси виділені за складовими напрямками (видами) діяльності в межах класифікаційних ознак: за місцем у ланцюгу формування вартості; за видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта); за функціональною ознакою; за фокусом управлінської діяльності.

Перевагою використання бізнес-процесів виділених за складовими напрямками діяльності для встановлення оптимальних взаємозв'язків між

бізнес-одинацями є оперативність їх контролю і легкість управління ними за рахунок спеціалізації бізнес-процесів, однак, спеціалізація водночас виступає і вагомим недоліком при встановленні ефективних взаємозв'язків між різними бізнес-процесами як в межах однієї бізнес-одинаці, так і між бізнес-одинацями, оскільки, вимагає більше затрат часу і ресурсів для пов'язання бізнес-процесів різних видів.

Таблиця 1.2

Особливості використання основних видів бізнес-процесів виділених за складовими напрямками (видами) діяльності як ключових точок дотику оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства

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 місцем у ланцюгу формування вартості (Репин, В. В., 2004)	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		
За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта) (Виноградова, О. В., 2005)	Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами		
	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
	Здійснення діяльності		
	Реєстрація фактичної інформації		
	Аналіз і контроль		
Прийняття управлінського рішення			
За функціональн	Процес постачання	Забезпечує контроль діяльності кожного	
	Процес виробництва		

ою ознакою (Козаченко, А. В., Ляшенко, А. Н., Ладък, И. Ю., 2006)	Процес реалізації	бізнес-процесу окремо і зручність в управлінні ними за рахунок їх спеціалізації	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
	Процес фінансових розрахунків		
	Процес обслуговування споживачів		
	Процес розробки продукції		
За фокусом управліннь-кої діяльності (Информацио нно-методические материалы по построению систем управления, 2017)	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		

Примітка: сформовано автором

Види бізнес-процесів, виділені за класифікаційними ознаками «за характером продукту» і «за відношенням до клієнтів організації» в межах напрямку спрямованості по відношенню до середовищ підприємства, а також особливості їх використання при встановленні взаємозв'язків між бізнес-одиницями підприємства подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості використання основних видів бізнес-процесів виділених за спрямованістю по відношенню до середовищ підприємства як ключових точок дотику оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства

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 характером продукту (Харрингтон,	Виробничі бізнес-процеси	Легкість виділення бізнес-процесів і їх складових, що не вимагає порушень	Надто простий поділ, який унеможливорює приділення рівнозначної уваги усім складовим кожного бізнес-
	Адміністративні		

<p>Дж., Эсселинг, К. С., Ван Нимвеген, Х., 2002; Биннер, Х. Ф., 2010)</p>	<p>бізнес-процеси</p>	<p>звичного ритму у діяльності підприємства та зручність встановлення зв'язків між аналогічними процесами інших одиниць бізнесу підприємства</p>	<p>процесу, що може привести до невчасного прийняття важливих рішень і упущення можливості вчасної ліквідації виниклих проблем</p>
<p>По відношенню до клієнтів організації (за видом споживача) (Дідух, В.В., 2016; Porter, М. Е., 1985; Харрінгтон, Дж., Эсселинг, К. С., Ван Нимвеген, Х., 2002; Биннер, Х. Ф., 2009)</p>	<p>Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
	<p>Внутрішні бізнес-процеси</p>		

Примітка: сформовано автором

Перевагою використання як ключових точок дотику бізнес-процесів виділених за класифікаційними ознаками поданими в табл. 1.3 є оперативність встановлення взаємозв'язків із зовнішніми стейкхолдерами. Встановлені взаємозв'язки між бізнес-процесами виділеними за такими класифікаційними ознаками ускладнюють управління підприємством, оскільки, встановлені зв'язки між бізнес-процесами різних бізнес-одиниць утворюють громісткі стратегічні карти, зумовлені насиченням різноплановими бізнес-процесами обмеженої кількості їх груп.

В табл. 1.4 подано види і особливості використання у якості ключових точок дотику між відповідними бізнес-одиницями бізнес-процесів виділених за рівнем їх складності згідно класифікаційних ознак: за рівнем деталізації розгляду; за рівнем складності; за ступенем пов'язаності окремих частин; за рівнем значимості.

Перевагою такого поділу є можливість рівноцінного приділення уваги бізнес-процесам різної складності за рахунок їх деталізації у допустимих межах: не витрачаючи зайвих часу і ресурсів на роздрібнення зв'язків між простими бізнес-процесами і більшому зосередженні уваги на взаємозв'язках складних бізнес-процесів.

Таблиця 1.4

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

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 рівнем деталізації розгляду (Дідух, В.В., 2016; Виноградова, О. В., 2005; Харрінгтон, Дж., Есселинг, К. С., Ван Нимвеген, Х., 2002)	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 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.	Із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності. Крім цього, розділення бізнес-процесів таким чином вимагає їх ефективної взаємопов'язаності, у протилежному випадку ускладнюється процес управління, який стає громістким, трудомістким і вимагає додаткових витрат
	Детальні бізнес-процеси (під процеси)		
	Елементарні бізнес-процеси (операції)		
За рівнем складності (Харрінгтон, Дж., Есселинг, К. С., Ван Нимвеген, Х., 2002)	Прості	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
	Складні		

			підприємства
За ступенем пов'язаності окремих частин (Харрингтон, Дж., Эсселинг, К. С., Ван Нимвеген, Х., 2002)	Локальні (фрагментовані) 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 діяльності відносить до певного виду різні процеси
	Інтеграційні бізнес-процеси		
За рівнем значимості (Биннер, Х. Ф., 2010)	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			

Примітка: сформовано автором

Труднощі використання бізнес-процесів виділених за рівнем їх складності як ключових точок дотику між бізнес-одиницями полягають в складності встановлення взаємозв'язків при гібридному зростанні між бізнес-одиницями різних підприємств, оскільки, бізнес-процеси одного виду для окремих підприємств залежно форм власності, видів діяльності, розмірів тощо будуть різними.

За характером бізнес-процеси виділено у групи згідно класифікаційних ознак: в залежності від напрямку діяльності; за характером впливу на успіх організації; за ступенем впливу на результативність; за рівнем стійкості (інноваційності). Особливості кожного виду бізнес-процесу виділеного за переліченими ознаками у випадку їх використання як ключових точок дотику між одиницями бізнесу відповідних підприємств подано в табл. 1.5.

Встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами виділеними за їх характером дозволяють визначити проблемні, ризикові, стратегічно важливі місця у цілому ланцюгу взаємодії та окремо по кожному виду бізнес-процесу в межах конкретної бізнес-одиниці, що дозволяє акцентувати на їх виконання більше уваги і точніше проробити коригувальні заходи ліквідації виникаючих стратегічних проблем.

Таблиця 1.5

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

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
В залежності від напрямку діяльності (Porter, M. E., 1985; Davenport, T. H., Short, J. E., 1990)	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 (Козаченко, А. В., Ляшенко, А. Н., Лядько, И. Ю., 2006; Хлебников, Д., Яцина, А., Савушкин,	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, додаткові витрати на визначення межі розподілу бізнес-процесів на ключові і критичні
	Критичні бізнес-процеси		

Л.)			
За ступенем впливу на результативність (Davenport, T. H., Short, J. E., 1990)	Ключові (вирішальні)	Поділ бізнес-процесів таким чином дозволяє контролювати хід ризикових процесів, можливість вчасної відмови від них у випадку їх неперспективності чи неспроможності 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
	Ризикові		
За рівнем стійкості бізнес-процесів (за рівнем інноваційності) (Информационно-методические материалы по построению систем управления, 2017; Porter, M. E., 1985)	Інноваційні (динамічні) 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 необхідність змін	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 сформуванати загальної картини розвитку диверсифікованого підприємства через різні процеси кожної із бізнес одиниць за виділеними групами
	Програмовані (статичні, традиційні, ординарні) бізнес-процеси		

Примітка: сформовано автором

Недоліком такого поділу є тривалість і точність віднесення бізнес-процесів різних бізнес-одиниць до співставного виду (для одних бізнес-одиниць ключовими є одні бізнес-процеси, для других – інші), а також труднощі у встановленні черговості між бізнес-процесами різних видів, оскільки поєднання лише інноваційних процесів не дозволить забезпечити ефективну поточну діяльність підприємства і сформуванати результативні варіанти стратегічного розвитку.

Усі можливі класифікаційні ознаки виділення бізнес-процесів, які не розглянуто в табл. 1.1-1.5 подано за напрямком «інше» і представлено їх особливості у випадку використання цих бізнес-процесів як ключових точок дотику між бізнес одиницями у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Особливості використання основних видів бізнес-процесів виділених за напрямком формування «інше» як ключових точок дотику оптимальних зв'язків між структурними одиницями диверсифікованого підприємства

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 ознакою часу (Ситник, Г., 2012; Майкл Хаммер, Джеймс Чампи, 2007)	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 (Інформаційно-методические материалы по построению систем управления, 2017)	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) (Класифікація	Горизонтальні бізнес-процеси	Дозволяє чітко визначити відповідальних осіб, за окремі види робіт відповідних бізнес-процесів, окреслити виконавців процесів, їх підпорядкованість вищому керівництву та	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		

бізнес-процесів на підприємстві; Ареф'єва, О.В. Прохорова, В.В., 2010)	Індивідуальні бізнес-процеси	детально відобразити 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	
--	------------------------------	--	--

Примітка: 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. 1.1) 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. 1.14).

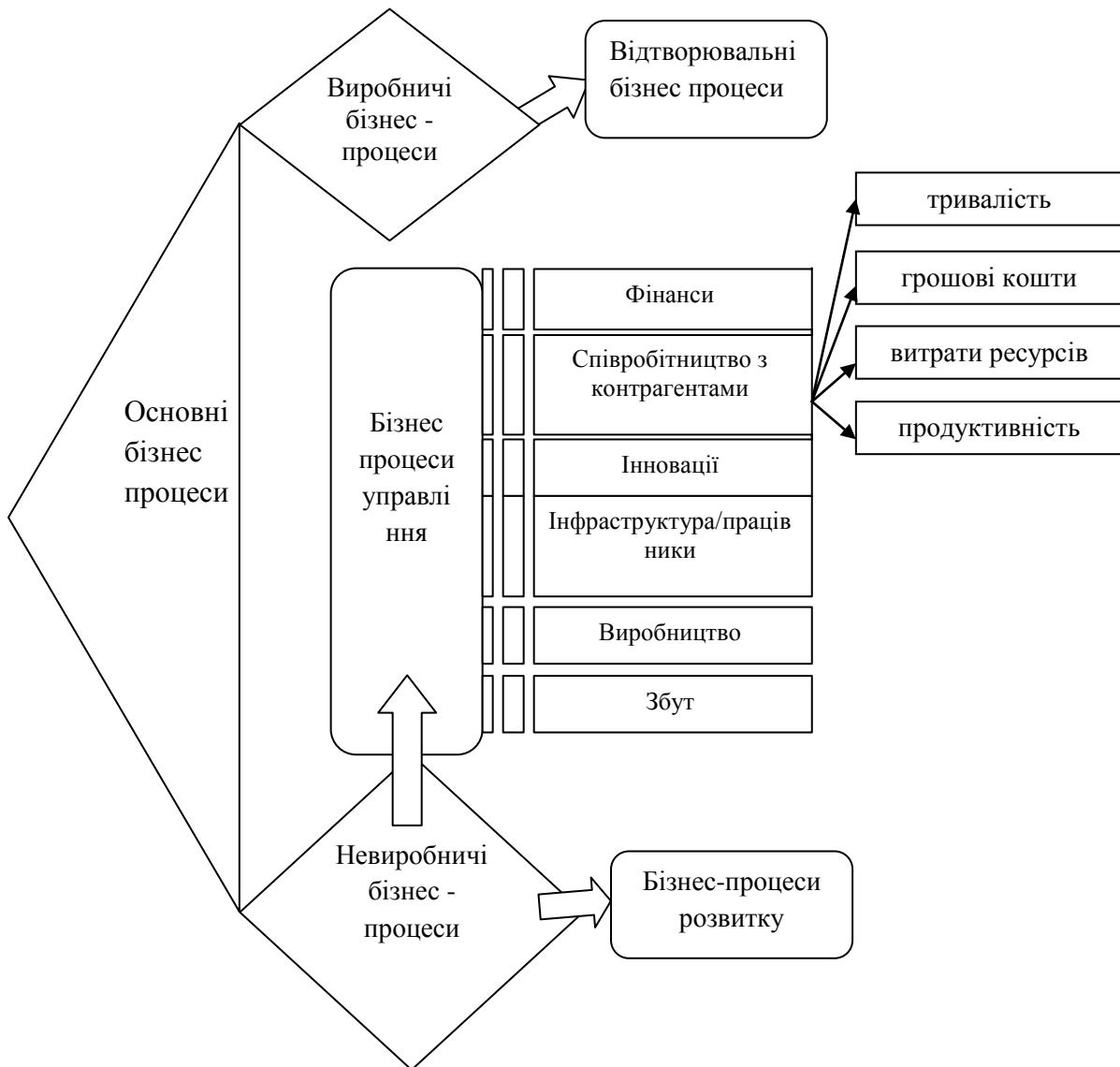


Рис.1.14. Приклад структури бізнес-процесу підприємства *Примітка :*
розроблено автором

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 позиціювання 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 сформувати 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.

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.

Висновки за розділом 1

1. Запропоновано науково-теоретичне обґрунтування взаємообумовлюючого впливу процесів управління та процесів відтворення, яке базується на протиріччі основних понять ідентифікуючих ці процеси, що сприяло формуванню та окреслило можливі напрямки використання максимального ефекту їх взаємодії для ефективного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.
2. Розроблено теоретично-методичні положення управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства через змістовне наповнення його складових. Дослідивши зміст основних підходів до трактування сутності поняття «розвиток» і виділення чинників впливу на діяльність підприємств уточнено зміст розвитку, що зумовило розуміння розвитку 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.
3. Окреслено фактори впливу на розвиток сучасних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. Згруповано виділені чинники у дві групи: локальні; глобальні. Локальні у свою чергу розділено на ті, які впливають на підприємство на макро- і мікрорівні. Визначено заходи, які допоможуть уникнути негативного впливу і максимально врахувати позитивні аспекти виділених факторів. Виділені заходи окремо згруповано у локальні та глобальні, що дозволило чіткіше окреслити вимоги до шляхів їх ефективної реалізації. Розглянувши можливі напрямки розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення доведено, що найефективнішим буде диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, який врахувавши переваги двох складових (диверсифікації і інтеграції) дозволить зменшити їх недоліки, підсиливши, тим самим, вигоди застосування. Обґрунтовано необхідність

розроблення адаптивно-дієвої системи управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства спрямованої на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможної діяльності в умовах неотехнологічного відтворення.

4. Обґрунтовано необхідність виділення бізнес-одиниць в структурі диверсифікованого підприємства для ефективнішого управління ним та результативнішого формування додаткового ефекту, необхідного для довгострокового конкурентоспроможного розвитку підприємства за рахунок спеціалізації бізнес-одиниць.
5. Доведено доцільність та необхідність розподілу бізнес-одиниць підприємства на стратегічні одиниці бізнесу, підтримуючі та забезпечуючі бізнес одиниці для максимального нарощення синергійного ефекту за рахунок можливості забезпечення повноти виробничого циклу чи розвитку привабливих напрямків не маючи для цього відповідних ресурсів через зосередження уваги на функціонуванні стратегічних одиниць бізнесу, діяльність яких відповідає загальному напрямкові розвитку підприємства в конкретний момент часу та залучені забезпечуючих і/або підтримуючих бізнес-одиниць ззовні, використовуючи гібридний розвиток.
6. Описано можливі варіанти гібридного розвитку сучасних підприємств в межах диверсифікаційно-інтеграційного напрямку за рахунок альтернативного поєднання виділених СОБ, ПБО, ЗБО різних підприємств. Проведені дослідження дозволили зробити висновки, про те, що:
 - з теоретичної точки зору гібридне зростання можуть використовувати усі підприємства незалежно від їх стратегічних можливостей та стадій розвитку, без суперечностей і залежностей від інших підприємств за рахунок встановлення раціонального балансу між конкуренцією і співпрацею. Цей варіант розвитку базується на особливостях диверсифікаційного і інтеграційного зростання з формуванням відповідних варіантів взаємодії конкретних бізнес-одиниць різних підприємств;

- з практичної точки зору, варіант гібридного зростання є ефективним через можливість його використання для підприємств без значних фінансових ресурсів з метою: швидкого і стабільного нарощення відповідних стратегічних можливостей за рахунок спеціалізації певних бізнес-одиниць; швидкої збалансованості портфелю підприємства, що пов'язано із залученням одиниць бізнесу на відповідному етапі життєвого циклу; результативного виходу на міжнародні ринки, де продукцію розглядатимуть як національну тощо.
7. 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-одиницями різних підприємств, шляхом їх поділу на універсальні складові елементи, які максимально забезпечать отримання певного результату шляхом оптимально формування синергійного ефекту.
 8. Доведено доцільність використання для ефективного управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення, спрямованого на формування максимально можливого синергійного ефекту через вірне і вчасне поєднання необхідних одиниць бізнесу між собою, бізнес-процесів і їх елементів як оптимальних точок дотику між бізнес-одиницями, що дозволить приймати до уваги найдоцільніші результати і особливості діяльності бізнес-одиниць в певний момент часу залежно від обраного загального напрямку розвитку компанії. З метою оперативної оптимізації взаємозв'язків між бізнес-одиницями підприємства через відповідні бізнес-процеси, запропоновано у їх структурі виділити універсальні елементи, які дозволять пов'язати різні види бізнес-процесів, необхідних для здійснення діяльності будь-яких суб'єктів господарювання чи їх структурних одиниць.
 9. Дослідивши існуючі класифікації бізнес-процесів підприємства, визначено,

що найповніше встановленим вимогам використання їх для пов'язання бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства оптимальними зв'язками, відповідає класифікація за виробничою структурою, відповідно до якої, виділено основні, допоміжні і забезпечуючі бізнес-процеси. Для встановлення ефективних взаємозв'язків між бізнес-процесами різних бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства запропоновано залежно від умов їх функціонування (мети, цілей, стратегій розвитку тощо) встановлювати зв'язки між їх ключовими елементами (тривалість, грошові кошти, витрати ресурсів, продуктивність тощо) в межах окремих складових (фінанси; співробітництво з контрагентами; збут; інновації; інфраструктура/працівники; виробництво тощо). Доведено, що групування і аналізування інформації за виділеними складовими бізнес-процесів та їх відповідними ключовими елементами забезпечить детальніше зосередження уваги на особливостях їх здійснення, дозволить вчасно виявити проблемні місця та оперативно прийняти відповідні рішення щодо підвищення результативності бізнес-процесів та ефективності певних бізнес-одиниць за рахунок ліквідації існуючих загроз.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури (Залуцька, Х.Я, 2020; Залуцька, Х.Я., Козик, В.В., Залуцький, В.П., 2016; Залуцька, Х.Я., Козик, В.В., 2017; Залуцька, Х.Я, 2018; Залуцька, Х.Я, 2020а; Залуцька, Х.Я, 2020b; Залуцька, Х.Я, 2020h; Залуцька, Х.Я, 2020, Мельник, О.Г., 2020; Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2019; Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2018; Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017; Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2017; Zalutska*, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2016; Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Myshchyshyn O. L., 2018; Залуцька, Х. Я., 2018а; Залуцька, Х. Я., 2019; Залуцька, Х. Я., 2020p; Залуцька, Х. Я., 2020s; Залуцька, Х. Я., 2020u; Залуцька, Х. Я., 2020x; Залуцька, Х. Я., 2020ab; Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Проценко, В. М., 2017; Залуцька, Х. Я., Козик, В. В., 2017b).

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

2.1. Методологічна основа управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

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: Арєф'єва, О. В., 2010; Васюткіна, Н. В., 2015; Гудзинський, О. Д., Судомир, С. М., Гуренко, Т. О., 2017; Раєвнева, О. В., 2006; Касьянова, Н. В., 2011; Філіпішин, І. В., 2015; Васюткіна, Н. В., 2015 тощо.

Окремо розглядаються питання методології наукових досліджень (Савченко, В., 2013), методології оцінки процесів (Chukhray, Nataliya I., Mrykhina, Oleksandra V., 2018), 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 від зміни умов функціонування підприємств відбувається перегрупування певних їх сил, що, відповідно, сприяє появі нових форм ведення бізнесу і шляхів розвитку, ефективного 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 бути взаємообумовлена єдність методологій пізнання, практичної цінності та оцінки (рис. 2.1). 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.

Розвиток науки і техніки, а також активне впровадження їх результатів у життєдіяльність суспільств зумовлює використання конкретної форм мислення або усіх одночасно, але в різній послідовності, для дослідження конкретного явища, що за допомогою конкретної функції мислення дозволяє сформулювати нові або комплексні (поєднання декількох) концепції, які через відповідні типи мислення перетворюються у конкретну систему знань і поглядів.

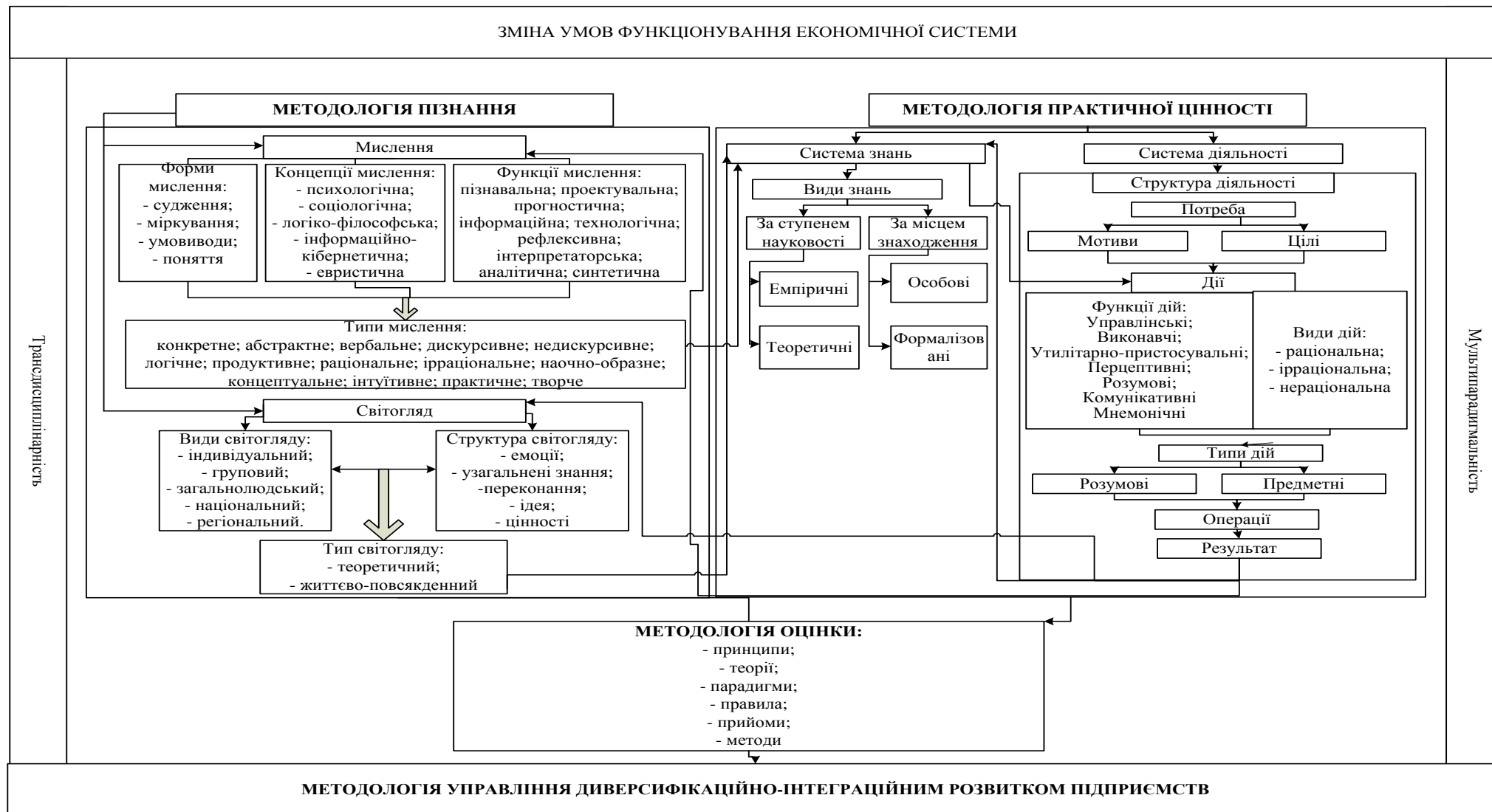


Рис. 2.1. Методологічна основа управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення *Примітка : розроблено автором*

І навпаки, використовуючи різні функції мислення при дослідженні певного явища формуються відповідні концепції мислення, які через відповідні форми за рахунок конкретних типів мислення формують унікальну для кожного індивіда систему знань.

Утворена система знань під впливом відповідного типу світогляду набуває ознак креативності.

В свою чергу, тип світогляду формується під впливом певної взаємодії відповідних видів світогляду і форм світогляду, яка змінюватиметься від особистісних характеристик індивіда (емоцій, почуттів, впливу зовнішніх чинників тощо) в момент дослідження конкретного явища.

Тобто, взаємозв'язок типу мислення і типу світогляду, вибудовані згідно поданих вище суджень, сприяють формуванню окремих знань в різних науках. Окрім цього, отримані знання можуть мати універсальний характер, наприклад, утворення нового методу дослідження певних явищ, нової системи опрацювання конкретних даних, інструменту представлення відповідної інформації тощо.

Отже, методологія наукового пізнання – це система філософських засад пізнавальної діяльності та відповідних загальнонаукових, міжгалузевих та галузевих наукових принципів, методів, категорій і теоретичних положень, що забезпечують отримання та систематизацію нових знань про об'єктивну реальність.

Розвиток і підлаштування отриманих результатів методології пізнання дозволять створити теоретико-методичну базу оцінки певного явища. З метою надання такій оцінці прикладного значення важливим є підкріплення теоретико-методичних засад практичними аспектами.

Формування практичних аспектів відбувається через підлаштування отриманих знань з потрібної галузі у діяльність конкретного підприємства, враховуючи особливості цієї діяльності. Підлаштування відповідних знань відбувається шляхом виконання конкретних дій для максимально ефективного

досягнення певних цілей зумовлених зростаючими потребами, наявними можливостями суспільства і підприємства, та особистісними мотивами зацікавлених у діяльності підприємства особами.

В свою чергу, здійснення різних видів дій підкріплених конкретними функціями покращують наповнення типів дій, реалізація яких під впливом відповідних знань сприяють отриманню ефективних результатів.

Поєднання унікальних знань, що є результатом методології пізнання із особистісними характеристиками діяльності конкретного підприємства (галузі), що є результатом методології практичної цінності сприяють утворенню змістовно-грунтовної бази методології оцінювання економічних процесів та явищ з інноваційно-креативним наповненням.

В свою чергу, новостворені або урізноманітнені погляди на певні явища, події і їх осмислення, вимагають, відповідно своєї конкретної методології дослідження і вирішення виниклих проблем, що 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.

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. При цьому, отримані результати через окремі типи мислення і світогляду окремих індивідів та суспільства загалом спричиняють зміни в умовах діяльності підприємств, що відповідно, вимагає необхідності застосування у практиці підприємств нових адекватних сучасним умовам

розвитку результатів методології пізнання. В результаті чого відбувається коригування особливостей складових елементів методології оцінки економічних процесів та явищ.

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 (Єрмоєнко, О., 2020) перейняли психологи і трактують її, як стійку властивість особистості пристосуватися до певних умов (Платонов, В. Н., 2010). 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 (Андросович, К. А., 2016).

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, 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. 2.2 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.

Оскільки умови неотехнологічного відтворення характеризуються інноваційністю, технологічністю, креативністю, то ефективне функціонування підприємств, особливо диверсифікованих (різнопланових), в таких умовах вимагає застосування результативних управлінських систем, основою яких є інформаційні технології та математичні моделі. В такому випадку, необхідним є поширення знань із інформатики та математики в економіку.

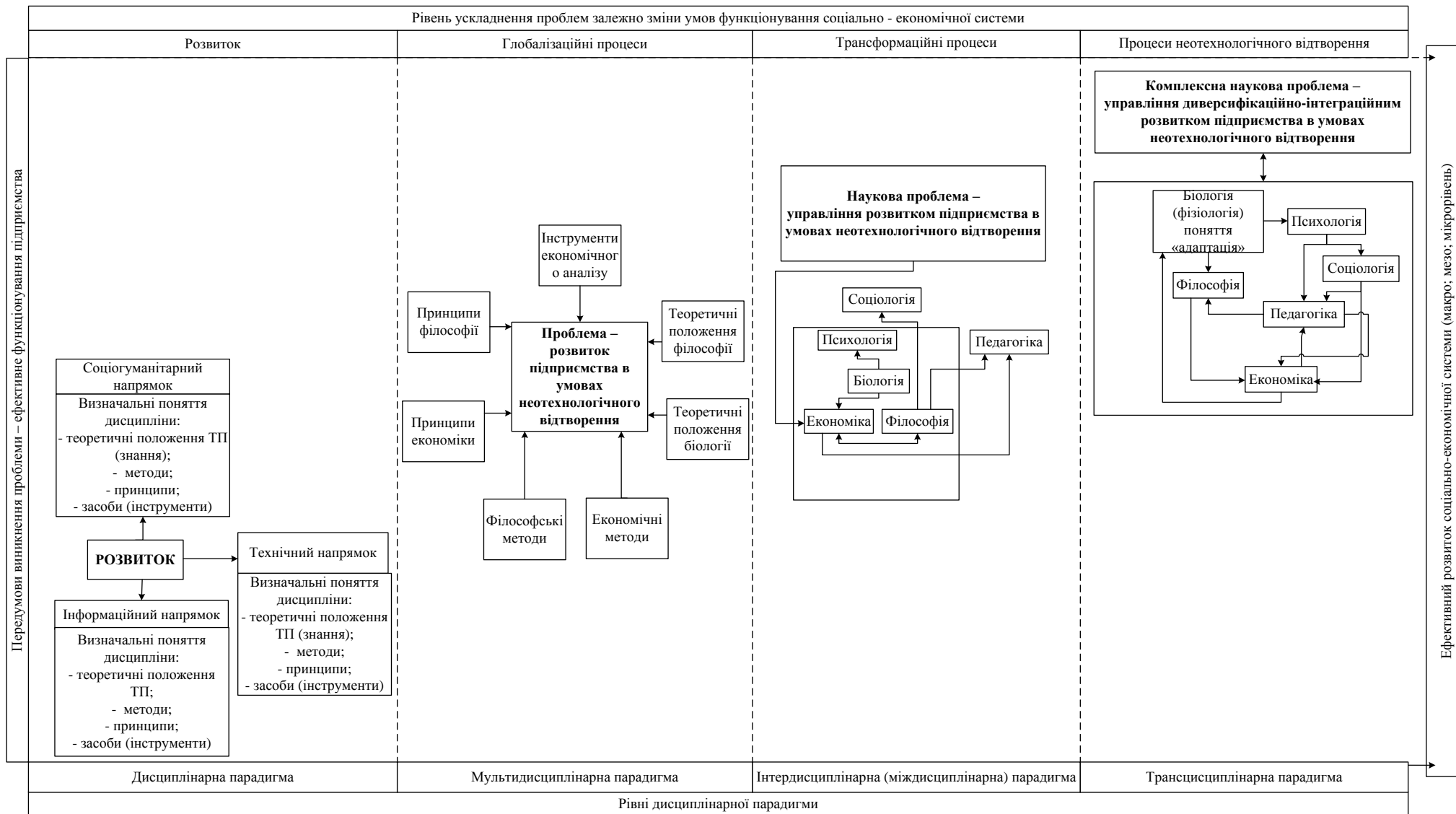


Рис. 2.2. Мультипарадигмальна трансдисциплінарна основа побудови методології *Примітка : розроблено автором*

Інструменти, моделі, механізми тощо при їх залученні з одних галузей науки в іншу зазнають відповідних трансформацій, необхідних для вирішення конкретної проблеми у досліджуваній сфері і у вигляді отриманих результатів вирішення проблем для яких вони залучалися, а також модифікованого інструменту, моделі, механізму тощо поширюються у інші дисциплінарні галузі до вирішення схожих або можливих за їх допомогою завдань. Таке ланцюгове поширення і удосконалення базових інструментів, моделей, механізмів тощо залежно необхідності їх використання в тих чи інших дисциплінах відповідно зміни умов розвитку суспільства може знову їх повернути до застосування в базових дисциплінах, однак, в зміненому вигляді, формі, структурі тощо.

Отже, 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.

2.2. Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

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».

В науковій літературі значну увагу приділено методичному забезпеченню диверсифікаційного процесу, а саме: для дослідження діяльності диверсифікованого підприємства у роботі (Корінько, М. Д., 2007) 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 (Кутовий, В.М., 2009); для визначення ризиків і ефективності виробничої диверсифікації Гур'янов, А. Б., 2005 використовує портфельну теорію інвестора; Мінковська М.В. вважає, що

економічно оцінити диверсифікацію виробництва можна, використовуючи інвестиційний підхід; автори роботи (Гелюх, О. В., 2011) 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 (Бокань, А. А., 2011) тощо.

Не меншою увагою в науковій літературі користується питання методичного забезпечення інтеграційного процесу - В. Прядко для вимірювання ефективності управління інтеграційною структурою пропонує методику, суть якої передбачає поєднання трьох систем показників: системи збалансованих показників (СЗП); показників доданої вартості; функціонально-вартісного аналізу; у роботі (Скоробогатова, Н. Є., Грищенко, Є.С., 2017) 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, сприятиме 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 табл. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.

Таблиця 2.1

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 (експо-	Точність, що збільшується зі збільшенням числа рівнів динамічного ряду;	Немає точного методу для вибору оптимальної величини параметра	Для врахування впливу зміни факторів на отримані

	ненціально-гладжування)	ефективність для короткострокових прогнозів (в інших умовах його можна використовувати для одержання наближених оцінок)	згладжування; точність прогнозу за цим методом зменшується зі збільшенням прогнозного інтервалу; відсутність гнучкості	результати і прогнозу планових значень
4.	Інтерполяції	Дозволяє обробити псевдоперіодичні дискретні дані, визначити значення певних відсутніх параметрів в досліджуваній області за відомими їх значеннями на деякій частині вказаної області	Дає досить умовну картину реального розподілу характеристик; залежить від точності заданих умов	Для визначення прогнозованих проміжних величин визначених кінцевих бажаних (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 комуляції 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 опера-	Дозволяють оптимізувати процеси обслуговування, тобто досягати певного рівня	Наявність великої кількості статичних даних, що суттєво збільшує вартість і	При оптимальному розподілі робіт між бізнес одиницями

	цій і теорія масового обслуговування в оптимальному режимі	обслуговування (максимального скорочення черги або втрат вимог) при мінімальних витратах, пов'язаних із простим обслуговуючим пристроєм; 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	час при проектуванні; застосування деяких спрощень і допущень, зокрема, що потік інформації розглядається як пуассонівський.	підприємства, що дозволить виявити необхідну кількість їх залучення від сторонніх компаній і дозволить здійснити ефективно 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 (Волинчук, Ю. В., 2014; Інструменти управлінського контролю; Методи екстраполяції, 2010; Гринюк, О. І., 2016; Грабовецький, Б. Є., 2010; Грабовецький, Б. Є., 2007; Гончарук, А.Г., 2007; Чередніченко, А. О., Шура, Н. О., 2015)

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.

Відповідно дана група методів забезпечить отримання наступних результатів:

- бізнес одиниці підприємства виділених 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.

Таблиця 2.2

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; швидке 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;	При визначенні необхідних обсягів виробництва виділених одиниць бізнесу, що може бути основою для прийняття рішень про необхідність інтеграції підприємства з іншими

			неможливість розробки довгострокового прогнозу	господарськими структурами
3.	Сценаріїв	Дозволяє давати прогнози в умовах невизначеності; прорахувати кілька варіантів розвитку подій; є помірно трудоемним	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	Дає змогу, проаналізувавши діяльність підприємства у динаміці та збалансувавши	Труднощі в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок;	Допоможе визначити позиції бізнес одиниць на

	матриці БКГ	життєві цикли окремих товарів у відповідних бізнес-напрямах «портфеля підприємства», сформувавши 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	додаткові затрати на збір необхідної внутрішньої інформації	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 конкретного їх товарного асортименту та привабливого ринку
7.	Морфологічного аналізу	Впорядкований спосіб дослідження, що дозволяє домогтися систематичного огляду всіх можливих рішень певної проблеми; будує мислення таким чином, що інформація, яка в результаті генерується стосується тих комбінацій, які при безсистемній діяльності не беруться до уваги	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 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	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)

		виконавцями робіт		
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 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	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
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 (Покровенко, О.А., Васильцова, С.О., 2007; Романчук, А. Л., 2017; Сілакова, Г. В., Базіченко, О.А., 2020; Сутність сітьового планування та управління; Полінкевич, О.М., 2016)

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.

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).

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.

Таблиця 2.3

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 ,анкетува	Можливість максимального використання потенційних можливостей експертів; незначний психологічний	Недостатність часу для експерта на підготовку відповідей; інтерпретації результатів; суб'єктивність відповідей,	Отримані дані після певної обробки можуть бути використані при формуванні

	н ня)	тиск, який чиниться на спеціалістів	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	певної мотиваційної системи
2.	Теоретичних досліджень (системний метод)	Містить у собі принципово 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	Не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією	На основі аналізу 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	Через малі розміри фокус-група не може бути	Дозволяє сформувати

		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	репрезентативною по відношенню до генеральної сукупності; складність запису, аналізу, обробки та інтерпретації даних, що зумовлено неструктурованою формою проведення бесіди	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 аналогії	Наявність логічного взаємозв'язку між поняттями та судженнями; можливість використання попереднього досвіду	Важко знайти об'єкт ідентично схожої структури; складність отримання необхідної повної та достовірної інформації; не враховується фактор часу	При виборі ефективних і матеріальних і нематеріальних засобів мотивації

*сформовано автором на основі (Полінкевич, О.М., 2016; Загальна характеристика методу класифікації та правила її проведення, 2010)

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.

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.

Таблиця 2.4

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;	Для будь – якої заданої множини даних, які вводяться маємо лише оцінку результатів. Тому, при дослідженні результатів одержаних з моделі для заданої множини даних	Розробити стохастичну модель, яка дасть змогу наочно та достатньо повно представити всі етапи взаємодії бізнес одиниць підприємства

		<p>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.</p> <p>Якщо стохастична модель достатньо проста, то можна вивести результати аналітично</p>	<p>потрібно провести ряд незалежних прогнозів моделі. Більш корисні для порівняння одержаних результатів при зміні вихідних даних, ніж для оптимізації вихідних даних</p>	<p>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</p>
3.	Стратегічного аналізу	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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</p>
4.	Збалансованої системи показників	<p>Прискорення та спрощення процесу планування; покращення загального розуміння стратегії підприємства; ініціалізації процесу стратегічного навчання; переведення стратегії на операційний рівень; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; впровадження критеріїв оцінки ефективності прийнятих рішень; покращення процесу реалізації стратегії через</p>	<p>Увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, ігноруючи, при цьому, інші фактори; не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль - засіб» та «стратегічної карти»; проблеми з вимірюванням; компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту; концепцією не передбачені механізми</p>	<p>Слідкувати за виконанням бізнес процесів на кожному рівні управління в межах певних складових ЗСП, приймати оптимальні рішення ліквідації виниклих проблем за рахунок вчасного виявлення невідповідності реальних значень показників їх плановим значенням</p>

		<p>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</p>	розв'язання конфліктів	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; утомлення спостерігача і спостережуваного; помилки в оцінках; «гало-ефект»; «ефект поблажливості»; помилка усереднення (боязнь крайніх суджень); помилка моделювання; помилка контрастності; однократність спостережуваних обставин, що приводить до неможливості зробити	Аналіз виконання етапів процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, виявлення причин зміни існуючого стану від бажаного (планового)

			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 невимушену 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 ефективне використання в ситуаціях, коли управлінські рішення, що приймаються в певний момент часу, залежать від прийнятих раніше рішень та значно впливають на сценарій подальшого розвитку подій	Неможливість пов'язати ставленні цілі з діями, які підлягають реалізації сьогодні	Для можливості відслідкування невідповідності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства встановленим цілям. При чому, ліквідація виниклих проблем на певному етапі дозволить оперативно відслідкувати 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 (Гринюк, О. І., 2016; Покровенко, О.А., Васільцова, С.О., 2007; Винниченко, Н. В., Супрученко, А. С., 2017; Мірошніченко, Г. О., 2011; Райковська, І. Т., 2017; Мельник, Ю. М., Савченко, О. С., 2011)

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 2.5

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	Дає 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 період часу або у випадку широкого діапазону зміни значень	Може застосовуватися у різних співвідношеннях і формулах при визначенні допустимого рівня відхилення отриманих значень показників діяльності бізнес одиниць від базових

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 (Кальна, Т. А., 2014; Примостка, О. О., 2018; Сілакова, Г. В., Базіченко, О.А., 2020)

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» сприятиме отриманню 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 напрямку 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 дозволяють отримати подано на рис. 2.3.

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.

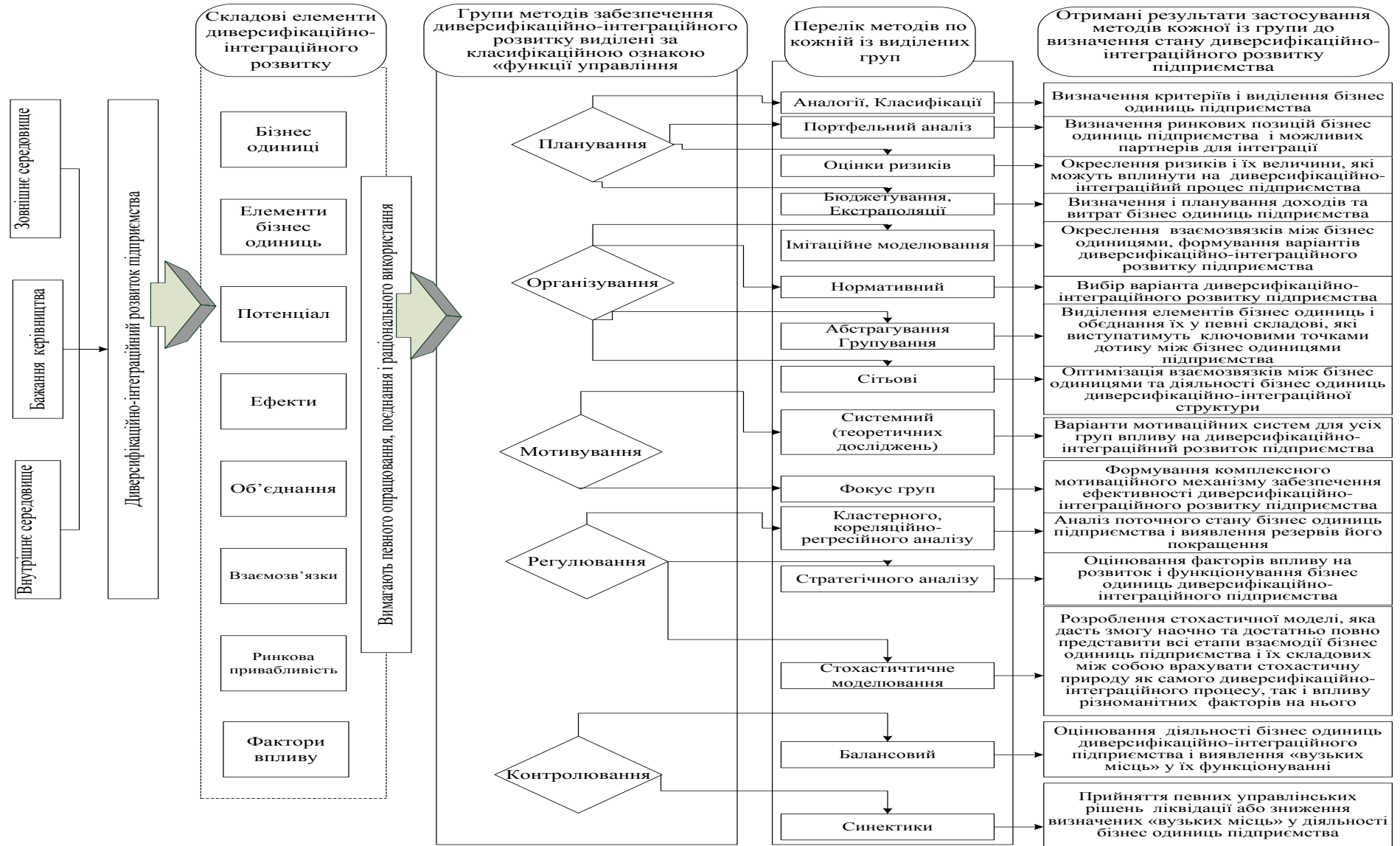


Рис. 2.3. Консолідована аналітична система оцінки доцільності застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємств *Примітка : розроблено автором*

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 консультаційної групи доцільно використати як один із методів представлення інформації про ринкову позицію бізнес-одиниць підприємства, що є основою моделі побудови взаємозв'язків цих бізнес-одиниць.

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 буде 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».

2.3. Функціональна основа забезпечення ефективних взаємозв'язків між бізнес-одиницями підприємства через синхронізацію його бізнес-процесів

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

Складність оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку

підприємства проявляється у необхідності врахування взаємопов'язаної діяльності декількох, в основному, різнобізнесових його структурних одиниць, що зазвичай здійснюється таким чином, щоб можливості однієї із них покрили втрати чи покращили стан інших, збалансовуючи діяльність диверсифікованого підприємства з метою утримання і збереження ним відповідних позицій на ринку, перехід чи закріплення на певній стадії життєвого циклу розвитку тощо.

Враховуючи особливості диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, перш за все, потрібно максимально оцінити поточний стан підприємства і зовнішні умови його функціонування. Отримані результати в цьому випадку відобразатимуть рівень наявного базового рівня розвитку.

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. Це стосується виявлення непривабливих для ринку, неприбуткових, неефективних напрямків діяльності одних бізнес-одиниць, максимально можливого скорочення витрат на їх обслуговування і забезпечення наявності недостатньо розвинутих в структурі бізнес-одиниць напрямків діяльності, але привабливих і затребуваних ринком в певний момент часу. Що вимагає в процесі вибору напрямків подальшого розвитку диверсифікованого підприємства враховувати можливості і необхідність його інтеграції (або його бізнес одиниць) з іншими суб'єктами господарювання чи їх структурними одиницями, використовуючи особливості гібридного зростання.

Відповідно до гібридного напрямку розвитку, диверсифікована компанія складається із найпривабливіших (фінансово вигідних, конкурентоспроможних, ринково перспективних тощо) одиниць бізнесу (в основному, це стратегічні одиниці бізнесу), діяльність яких повністю відповідає загальному напрямкові розвитку диверсифікованого підприємства. Решта одиниць бізнесу (підтримуючі і забезпечуючі одиниці бізнесу) доцільно залучати у потрібний момент часу в діяльність диверсифікованого підприємства на певних взаємовигідних умовах.

Диверсифікованій компанії, яка немає достатньо коштів для формування повного спектру власних послуг, такий варіант інтеграції (гібридний) 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.

Тобто, інтеграція може стосуватися об'єднання диверсифікованого підприємства із певними суб'єктами господарювання повністю, включаючи їх до своєї діяльності у формі нової бізнес одиниці, частково - лише як доповнення до діяльності певної бізнес-одиниці або безінтеграційно через купівлю необхідних товарів у певних підприємств.

Для того, щоб визначити, який варіант інтеграції (взаємодії) буде доцільнішим, варто перед прийняттям рішення вибору остаточного напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства оцінити його можливості щодо необхідності та ефективності такого об'єднання. Ефективне функціонування диверсифікованих підприємств в такому випадку, залежить від вибору оптимального варіанту (напрямку) його довгострокового конкурентоспроможного розвитку. Відповідно до цього, вимагає уточнення процес вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства.

В науковій літературі (Кубишина, Н. С., 2010; Романенко, О. В., 2014; Дяченко, Т. А., 2006; Дяченко, Т. А., 2007; Гончаров, В. М., Макаренко, Н.В., 2007; Katsoulakos, T., Katsoulacos, Y., 2007; Люльов, О.В., 2011; Хрусталеv, Б. Б., Дем'янова, В. С., 2012; Ачкасова, О. В., 2013; Баланович, А. М., 2017; Єпіфанова, І. Ю., Дзюбка, М. Ю., 2017; Крочак, М. С., 2017) широко описано особливості процесу формування стратегій розвитку диверсифікованого підприємства, що на відміну від вузькопрофільного підприємства передбачає формування на корпоративному рівні одного із напрямків його можливого розвитку із відповідними стратегічними альтернативами:

- зростання за допомогою альтернатив диверсифікації, інтеграції або концентрації зусиль;
- скорочення через альтернативи ліквідацію, досягнення швидкого успіху, звуження поля діяльності, скорочення витрат;
- стабілізації шляхом використання стратегій реструктуризації;
- стабільності за рахунок альтернатив «збирання врожаю» або

збереження науково-технічного чи кадрового потенціалу.

Однак, якщо взяти до уваги результати досліджень, викладених у пункті 1.3 цієї роботи, то стратегії інтегрованого, диверсифікованого і концентрованого зростання можуть формуватися диверсифікованими підприємствами як на корпоративному рівні, так і на рівні його бізнес одиниць.

Для цього, при формуванні стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства в процес формування стратегії слід включати етап, який стосується визначення інтеграційних можливостей диверсифікованого підприємства, результати якого дозволять здійснити вибір можливого варіанту його довгострокового розвитку із стратегічно привабливими суб'єктами господарювання, що забезпечить ефективний результативний розвиток самого диверсифікованого підприємства і його бізнес-одиниць відповідно діючих умов їх функціонування.

На рис. 2.4 показано фрагмент процесу формування стратегії враховуючи інтеграційні можливості і потреби диверсифікованого підприємства.

Оскільки, особливістю диверсифікованого підприємства порівняно із простими підприємствами є можливість створення певного синергійного ефекту, максимальний розмір якого залежить від оптимально-результативної взаємодії його конкретних бізнес одиниць, то для підсилення результативності взаємодії бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства доцільно виділити у їх структурі ключові точки дотику, що підтримуватимуть та визначатимуть загальний напрямок стратегічного розвитку підприємства, а також відповідних бізнес-одиниць, які забезпечуватимуть та підсилюватимуть розвиток стратегічних одиниць бізнесу у визначеному напрямку.

В першому розділі роботи такими ключовими точками дотику обґрунтовано обрати структурні елементи бізнес-процесів, які дозволять відобразити зв'язок бізнес-одиниць, відстежити їх стан, визначити та вжити заходи щодо оптимізації певних елементів окремих бізнес-процесів, які вплинуть на підвищення результативності пов'язаних бізнес-одиниць і

ефективності всього підприємства.

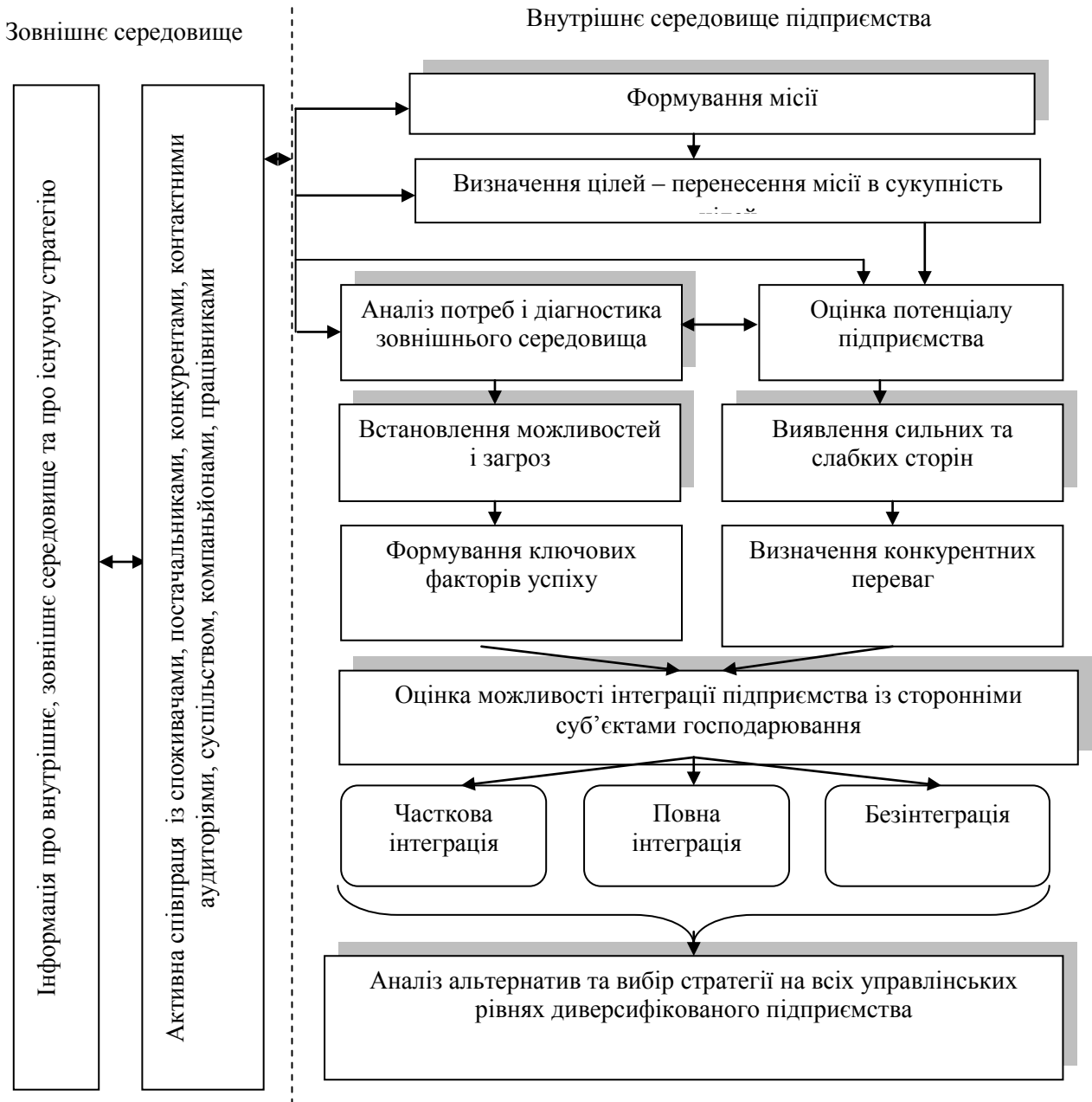


Рис. 2.4. Фрагмент процесу вибору стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства *Примітка : розроблено автором*

У випадку недостатності ресурсів в підприємства для підсилення розвитку всього підприємства чи окремої бізнес-одиниці, забезпечення відповідності їх діяльності динамічним змінам зовнішнього середовища або пошуку результативніших напрямків здійснення діяльності, доцільно розглядати варіанти його інтеграції з іншими суб'єктами господарювання.

Провівши за результатами стратегічного аналізу оцінку інтеграційних можливостей і потреб підприємства отримаємо найкращий варіант можливої поведінки диверсифікованого підприємства (часткова, повна інтеграція, самостійне функціонування) на довгостроковий період часу, відповідно до дійсних умов середовища його функціонування в напрямку ефективного досягнення генеральної мети існування підприємства.

Відповідно до визначених інтеграційних можливостей, диверсифіковане підприємство може розвиватися у одному із найефективніших та перспективніших для нього напрямках:

а) зовнішнього безінтеграційного через:

- самостійне надання необхідних послуг;
- використання послуг і товарів сторонніх компаній;

б) об'єднатися із сторонніми компаніями, включивши їх до складу диверсифікованого підприємства у якості бізнес-одиниці. Такий варіант може проявлятися у формі повної або часткової інтеграції. Частковий варіант інтеграції передбачає залучення лише певних послуг, товарів, напрямків діяльності, одиниць бізнесу стороннього суб'єкта господарювання. Повний варіант передбачає повне об'єднання зусиль сторонньої компанії із досліджуваним диверсифікованим підприємством чи його бізнес-одиницею.

Зовнішній безінтеграційний напрямок при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку означає наявність лише внутрішньої інтеграції між складовими елементами підприємства – відповідними бізнес-процесами або конкретними бізнес-одиницями.

Кожен із виділених варіантів можливої структури сучасних підприємств при застосуванні ними диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку для забезпечення їх ефективної конкурентоспроможної діяльності в умовах неотехнологічного відтворення має свої особливості функціонування, що, відповідно, для успішності підприємств вимагає застосування різних систем управління зацентрованих у конкретний момент часу на різних її складових та

механізмах здійснення. Наприклад, у випадку використання стратегічної повністю інтеграційної структури важливим буде акцентування уваги на мотиваційній складовій системи управління, при чому, на вживанні ефективних мотиваційних заходів як для працівників, так і для зовнішніх стейкхолдерів.

Отже, запропонована конкретизація структури підприємства в процесі його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку сприяє формуванню і застосуванню ефективніших заходів управління ним, спрямованих на забезпечення результативності всього підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Визначення необхідності та можливості інтеграційного утворення диверсифікованих компаній із іншими структурними одиницями різних суб'єктів господарювання необхідно здійснювати за певними, сформованими конкретним підприємством відносно власних цілей розвитку, критеріями доцільності. Це дозволить найповніше врахувавши особливості зміни умов функціонування підприємства із найменшими витратами вийти на період (час) ефективного самостійного забезпечення диверсифікованого підприємства товарами і послугами залучених одиниць бізнесу.

Найпростішими критеріями вибору часткового, повного чи зовнішнього безінтеграційного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства можуть бути вигоди наявних бізнес-одиниць, потенційних партнерів, втрачені можливості, надлишкові вигоди тощо.

Вибір варіанту стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства за результатами оцінювання її інтеграційної спроможності враховуючи перелічені критерії можна здійснити за виразами 2.1-2.3.

Відповідно варіанту:

- часткової інтеграції відповідає вираз 2.1, 2.7 і 2.8:

$$P_{\text{сфп}} > V_{\text{ei}} > V_{\text{макс.сс}} \quad (2.1)$$

де $P_{\text{сфп}}$ - вигоди (результативність) самостійного функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом), який розраховується за формулою 2.2:

$$P_{cfn} = \sum_{j=1}^s \Pi_{P_j} \cdot P_{nj} \cdot P_{вчр_j} \cdot P_{зс_j} \quad (2.2)$$

де P_{cfn} - результативність самостійного функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом); s – кількість бізнес одиниць; Π_{P_j} - прибуток який отримує j -та бізнес одиниця диверсифікованого підприємства; P_{nj} – рівень привабливості продукції j -тої бізнес одиниці для споживачів; $P_{вчр_j}$ – рівень відносної частки j -тої бізнес одиниці; $P_{зс_j}$ – рівень задоволення потреб інших стейкхолдерів j -тої бізнес одиниці;

V_{ei} – ефекти диверсифікованого підприємства від інтеграції, розраховані за формулою 2.3:

$$V_{ei} = P_{cfn} + V_{вв} \quad (2.3)$$

де $V_{вв}$ – втрачені вигоди (ефекти), які необхідні (відповідно загального напрямку розвитку підприємства) для ефективного досягнення загальної мети існування диверсифікованого підприємства підтримуючи чи забезпечуючи його певним видом послуг і продукції, розраховані за формулою 2.4:

$$V_{вв} = \sum_{i=1}^n \Pi_{pn} \times P_{ин} \times \Delta P_{вчр} \times P_{зсн} \quad (2.4)$$

Π_{pn} - прибуток який принесуть нові бізнес-одиниці з якими планується інтеграція за рахунок надання диверсифікованому підприємству необхідні для досягнення генеральної мети його функціонування послуги або товари; $P_{ин}$ – рівень привабливості продукції нової бізнес-одиниці для споживачів; $\Delta P_{вчр}$ – рівень відносної частки нової бізнес-одиниці чи рівень зміни відносної частки наявної бізнес одиниці з якою інтегрується нова; $P_{зсн}$ – рівень задоволення потреб стейкхолдерів від реалізації нової продукції.

$V_{мак.сс}$ – максимальна вигода, яку може надати господарська структура з якою розглядається можливість інтеграції розрахована за формулою 2.5:

$$V_{мак.сс} = V_{ei} + V_{ен} \quad (2.5)$$

де $V_{ен}$ – надлишковий ефект нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції, розрахована за формулою 2.6:

$$V_{ен} = E_{дп} - V_{тс} \quad (2.6)$$

$E_{дп}$ – додатковий ефект від використання решти потенціалу суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції; $V_{тс}$ – витрати необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції досліджуваним підприємством (витрати пов'язані із створенням цих вигод) (самостійна вигода).

- повної інтеграції відповідає вираз 2.7:

$$V_{мак.сс} > P_{сфп.} + V_{тс} \cdot Д \quad (2.7)$$

$Д$ – рівень довіри споживачів до бізнес-одиниці диверсифікованого підприємства, яка надає відповідні послуги чи виготовляє певний продукт.

- зовнішнього безінтеграційного розвитку підприємства відповідає вираз 2.8:

$$P_{сфп.} + V_{тс} \cdot Д \gg V_{мак.сс} \quad (2.8)$$

Витрати необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції досліджуваним диверсифікованим підприємством (витрати пов'язані із створенням цих вигод), можуть також включати витрати здійснювані стороннім підприємствам на виготовлення товарів і послуг, які в них купляються. Аналогічно і рівень довіри споживачів стосується, тих підприємств, в яких диверсифіковане підприємство купляє продукцію.

Подані вирази підтвердили, що основною умовою диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств є наявність та доступність певного виду ресурсу. В свою чергу, ефективність розвитку підприємств забезпечується оптимальним використанням наявних та оперативним залученням у потрібний момент відповідних видів ресурсів.

Ресурсне забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку на відміну від ресурсного забезпечення простого розвитку і діяльності підприємств (Полянська, А. С., 2007; Богацька, Н., 2010; Христенко, Л. М., 2015) відрізняється складовими процесу його формування. Це пов'язано із необхідністю врахування при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку можливостей залучення у діяльність одних бізнес-одиниць результатів

діяльності інших та узгодженням обсягу поставок / надання послуг власними бізнес-єдиницями та сторонніми підприємствами в розмірі, який забезпечить максимальне отримання бажаного ефекту підприємством і задоволення інтересів власних бізнес-єдиниць та сторонніх компаній.

Особливе місце у даному процесі займає етап, який стосується вибору оптимального варіанту ресурсного забезпечення бізнес-єдиниць між собою і з сторонніми підприємствами, що дозволить оптимізувати діяльність як самих бізнес-єдиниць, так і раціоналізувати загальну діяльність та структуру всього підприємства.

Необхідною умовою прийняття ефективних рішень за результатами цього етапу є дотримання послідовності при визначенні можливих варіантів ресурсного забезпечення одних бізнес-єдиниць потенціалом і результатами діяльності інших бізнес-єдиниць одного підприємства та можливими резервами його нарощення діяльністю сторонніх підприємств за рахунок виконання відповідних бізнес-процесів. Це зумовлено тим, що перш ніж приймати рішення про необхідну кількість техніки і працівників варто знати обсяг продукції, яка поставлятиметься власними бізнес-єдиницями для забезпечення реалізації їх бізнес-процесів.

Процес формування ресурсного забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в розрізі матеріальної, техніко-технологічної і кадрової його складових подано на рис. 2.5.

Для того, щоб визначити, який обсяг сировини постачатиметься власними бізнес-єдиницями, а який сторонніми, необхідно розрахувати ефективність постачання сировини окремо кожним постачальником, розписати можливі варіанти постачання сировини залежно виникаючих у ній потреб із зазначенням результативності окремо кожного варіанту постачання, якості сировини, вчасності її поставок, переваг від виходу продукту на ринок виготовленого при різних варіантах постачання сировини.

Використання пропонованої послідовності формування ресурсного

забезпечення реалізації бізнес-процесів як в межах окремих бізнес-одиниць, так і між бізнес-одиницями, сприятиме визначенню послідовності здійснення відповідних бізнес-процесів

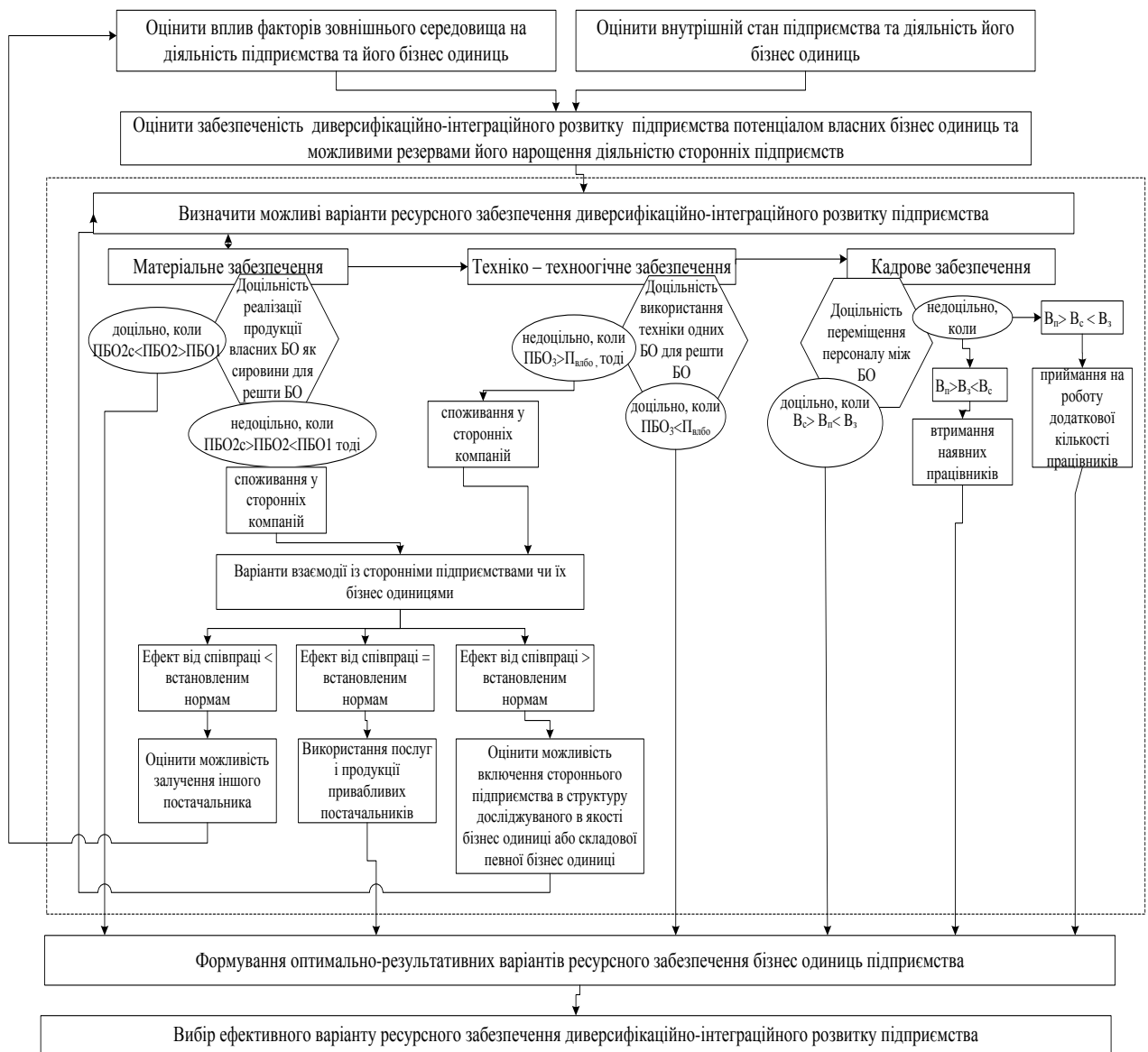


Рис. 2.5. Процес формування ресурсного забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства *Примітка : розроблено автором*

Рационалізована послідовність виконання бізнес-процесів - їх синхронізація, дозволить визначити напрямок взаємодії бізнес-одиниць підприємства між собою і із певними партнерами (у формі співпраці; шляхом включення у структуру підприємства), що сприятиме встановленню раціональних взаємозв'язків між ними, на яких базуватиметься ефективний

диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства.

2.4. Формування мультикативного модельного ряду оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства через результативність його бізнес-процесів

Для визначення послідовності виконання бізнес-процесів як в межах однієї бізнес-одиниці, так і між декількома одиницями бізнесу, необхідно визначити стан наявних на підприємстві бізнес-процесів, результати якого вплинуть на рівень результативності та перспективності реалізації взаємопов'язаних із ними бізнес-процесів, що сприятиме прийняттю оперативних рішень щодо їх оптимізації спрямованої на результативну раціоналізацію структури бізнес-одиниць, які забезпечать ефективність діяльності підприємства.

Однак, для того, щоб сформувати ефективну систему оцінювання бізнес-процесів, отримані результати за якою дозволять раціоналізувати їх структуру, вибудувати результативні взаємозв'язки через оптимальні точки дотику тощо, перш за все, необхідно окреслити подібності та відмінності між процесами та бізнес-процесами.

В науковій літературі існує значна кількість публікацій, де ці поняття: ототожнюють (Ойхман, Е.Г., Попов, Э.М., 1997); розділяють (Денисенко, Л.О., Шаціка, С.Є., 2012); розглядають як складові одне одного (Виноградова, О. В., 2005). Проведені дослідження праць авторів з даного питання дозволили виокремити три підходи щодо взаємозв'язку між бізнес-процесами і процесами згідно: змістового наповнення; основних ознак; структурних елементів.

Що стосується першого підходу, розглянемо його детально через сутність окремих складових понять: «процес», «бізнес», «бізнес-процес». В загальному розумінні, процес зводиться до усвідомлення його як послідовної зміни станів

об'єкту в часі, що відповідно являє собою сукупність дій, які повторюючись призводять до створення певного результату. Термін «бізнес» загальновиизнано трактується як будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, спрямована на отримання прибутку. Отже, бізнес-процеси являють собою діяльність створення певного результату. Однак, функціонування підприємств і передбачає діяльність щодо перетворення (дій над) певних ресурсів, зусиль, можливостей у відповідний результат, тобто, діяльність спрямовану на виконання певного процесу для досягнення конкретного результату. Це свідчить про те, що на підприємстві може відбуватися безліч процесів, де «входи» перетворюються у «виходи». Тобто, відбувається ототожнення понять «процеси» і «бізнес процеси», яке підтримує недоцільність їх розділення, що вимагає необхідності наголосу на особливливих ознаках бізнес-процесів виділених в науковій літературі: поставка продукту зовнішньому споживачеві; формування доданої (споживчої) вартості; нарощування вартості.

Дослідивши детальніше зміст і особливості виділених ознак, можемо стверджувати, що вони характерні не лише бізнес-процесам, оскільки, усі процеси підприємства беруть участь в обміні товаром (послугами) прямо чи опосередковано із зовнішніми і внутрішніми споживачами, вимагаючи від них, при цьому, повернення певної їх вартості незалежно від виду процесу чи бізнес– процесу. Що стосується доданої вартості, то її створює не процес чи бізнес – процес, а відповідальна за їх здійснення особа. Отже, бізнес-процесом можна назвати будь-який процес, який відбувається на підприємстві. Це зумовило необхідність окреслення елементів бізнес – процесів підприємства, що визначають послідовність їх формування і можуть відрізнити бізнес-процеси від процесів: вхідні параметри; операції з перетворення; вихідні параметри; результат. Однак, ралізація кожного процесу також забезпечує отримання певного результату. Проте, результати бізнес – процесу характеризуються конкретною необхідною (цільовою) бізнес направленістю.

Тобто, реалізація процесів забезпечує отримання будь-яких результатів, а виконання бізнес-процесів через відповідні управлінські впливи за допомогою певних управлінських інновацій дозволяє отримати обґрунтовано встановлені (цільових) результати шляхом максимізації необхідних зусиль, мінімізації відповідних витрат, сукупної оптимізації бізнес-процесів та їх раціоналізації для підвищення ефективності підприємства в сучасних умовах розвитку. Отже, бізнес-процеси – це сукупність процесів, які цілеспрямовано спільно забезпечують певні результати необхідні для досягнення конкретних цілей або мети підприємства щодо ефективного його функціонування в умовах неотехнологічного відтворення.

За результатами досліджень проведених у розділі 1 даної роботи для забезпечення універсальності, необхідної при встановленні ефективних взаємозв'язків різних бізнес-процесів будь-яких підприємств між собою, бізнес-процеси обґрунтовано розділити на: основні; допоміжні; забезпечуючі.

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. 2.6 структуру, за якою доцільно оцінювати стан і ефективність здійснення бізнес-процесів при диверсифікаційно-інтеграційному напрямкові розвитку підприємства.

Для уточнення структури показників потрібно їх виокремити за складовими (техніко-технологічна, кадрова, інформаційна, фінансова), які сприятимуть можливості підвищення їх результативності через відповідну спеціалізацію та окреслити елементи виділених показників за напрямками (витрати, вигоди, ринкова привабливість, рентабельність), що дозволять оперативно в певний момент оптимізувати бізнес-процеси за конкретним

параметром (час, гроші, матеріали, продуктивність) залежно від склавшихся умов розвитку підприємства і зовнішнього середовища його функціонування у конкретний період часу. Окреслені елементи показників виділені за поданою схемою по кожному напрямку для окремої складової можуть бути різними, а можуть і співпадати. Окрім цього, один елемент може входити до складу різних показників, що свідчить про їх використання у випадку оцінювання бізнес-процесу на різних рівнях управління при досягненні одних і тих самих цілей різними шляхами (формування альтернативних стратегій). Така деталізація показників оцінювання стану бізнес-процесів дозволить встановити ефективні взаємозв'язки між бізнес-процесами за рахунок їх складових відповідно цілей, досягнення яких забезпечуватиметься реалізацією конкретних бізнес-процесів і шляхів досягнення цих цілей, що сприятиме оперативному прийняттю коригувальних заходів ліквідації виниклих стратегічних проблем за рахунок швидкого відстеження і виявлення усіх можливих відхилень фактичних даних від планових через взаємопов'язаність показників і їх цілей.

Такий взаємозв'язок між оцінювальними показниками і їх елементів відповідно конкретних цілей і шляхів їх досягнення у певний момент часу є своєрідною стратегічною картою оцінювальних показників.

Сформована таким чином система показників дозволить комплексно оцінити результативність бізнес-процесів підприємства, максимально точно реалізувати стратегію подальшого розвитку, контролювати процес реалізації стратегічних заходів щодо оптимального досягнення поставлених цілей, а поширення (каскадування) цієї системи показників на всі рівні підприємства сприятиме його ефективному управлінню.

Зрозуміло, що для кожного рівня управління важливими будуть різні значення показників. Так, на корпоративному рівні розглядаються і приймаються до уваги значення показників кожної із СОБ, ЗБО і ПБО, які в повній мірі забезпечують виконання генеральних цілей диверсифікованого підприємства по відповідних напрямках.

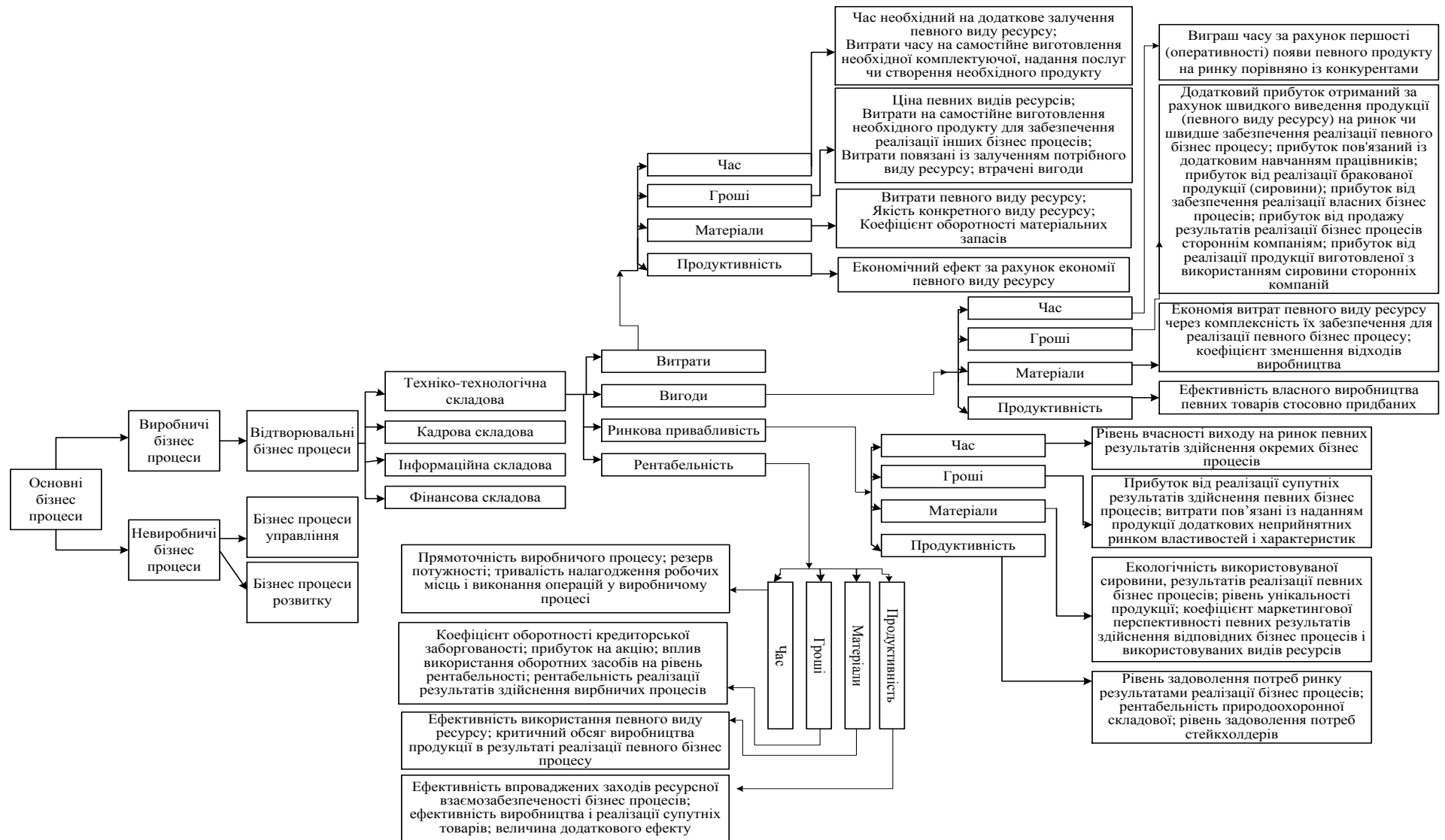


Рис. 2.6. Показники оцінки бізнес-процесів підприємства за їх структурними складовими *Примітка* : розроблено автором

На бізнес – рівні до уваги беруться значення усіх показників сформованих в межах локальних цілей. На операційному рівні - значення складових елементів кожного із показників бізнес-рівня в межах операційного циклу відповідного підрозділу. На функціональному рівні – об’єднані значення показників операційного рівня по складових елементах показників бізнес-рівня. Наприклад, значення показника «Рівень матеріально технічного забезпечення» (2.9) і необхідність його врахування на корпоративному рівні виникне тоді, коли диверсифіковане підприємство приймає рішення щодо вибору варіанту постачання сировини для своїх СОБ. В цьому випадку можливі наступні альтернативи:

1. закупляти комплектуючі (сировину) повністю у сторонніх постачальників, інші БО диверсифікованого підприємства жодного відношення до цієї сировини не мають;

2. розпочати виробництво комплектуючих іншими БО диверсифікованого підприємства, при цьому:

а) усю виготовлену продукцію використовувати для власного споживання СОБ диверсифікованого підприємства;

б) частину продукції використовувати для власного споживання, а частину реалізувати стороннім підприємствам;

в) увесь обсяг продукції реалізовувати стороннім підприємствам, а для власних СОБ закуповувати цю сировину у сторонніх підприємств, які мають більший досвід роботи із таким товаром. Рівень матеріально – технічного забезпечення:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times P_i \times V_i + B_n}{\sum_{j=1;t}^m Q_j \times P_j \times S_j \times d_j \times b + B_y}, \quad (2.9)$$

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.

На бізнес – рівні використання даного показника є необхідним практично при виконанні будь – якої генеральної цілі, яка стосується фінансів, у якості індикатора зміни постачальників (в сторону точніших, дешевших, якісніших поставок сировини тощо). Важливим завданням бізнес – рівня є встановлення причин зміни значення даного показника і прийняття відповідних рішень щодо їх усунення. Наприклад, зміна значення показника пов'язана із погіршенням якості сировини та вимагає визначення конкретного постачальника неякісної продукції, що є завданням функціонального рівня.

На функціональному рівні оперативні дані усіх відділів, підрозділів, операцій тощо об'єднуються по відповідній складовій певного показника (індикатора) і відслідковується причина зміни значення даної складової. Наприклад, значення показника «Рівень матеріально – технічного забезпечення» по складовій «витрати через невчасність постачання матеріалів» є сукупністю результатів діяльності декількох підрозділів (виробничий, маркетинговий, фінансовий відділи, склад тощо), оскільки вона (ця складова) має зовнішнє і внутрішнє спрямування. Саме так, продукція від постачальників може відправлятися вчасно на підприємство, а безпосередньо до виробничого процесу надходити із запізненнями через неефективну роботу транспорту, невчасність оплати, відсутність потрібної кількості вантажників тощо.

На операційному рівні конкретна особа чи група осіб певного відділу, підрозділу оперує визначеною складовою даного показника (максимально необхідний обсяг матеріалів, ціна матеріалів скорегована на % знижки за обсяг

замовлення, кількість постачальників, транспортні витрати і-того постачальника, витрати через невчасність постачання матеріалів, витрати на управління складськими запасами і внутрішнє транспортування матеріалів, ціна матеріалів і-того постачальника, втрати матеріалів під час зберігання, обсяг матеріалів доставлений і-тим постачальником, ефективність поставок і-того постачальника, якість матеріалів, точність параметрів замовлення), забезпечуючи досягнення їх цільових значень. Наприклад, складова даного показника «втрати матеріалів під час зберігання» у двох підрозділах матиме свої значення - на складі підприємства значення даної складової залежатиме від числа крадіжок із складу, а у виробничому відділі – від кількості пошкодженої сировини безпосередньо перед виробничим процесом.

Якщо брати до уваги БО диверсифікованого підприємства, яка виготовлятиме комплектуючі необхідні для виробництва продукції СОБ, то їхні (СОБ і ЗБО) стратегічні карти пов'язуватимуться показниками рівень матеріально – технічного забезпечення, коефіцієнт новизни, рівень якості продукції, винахідницька активність, середня завантаженість на 1м² складської площі, рівень достатності і достовірності інформації на підприємстві. Стратегічні карти СОБ і ПБО пов'язуватимуться показниками рівень задоволення споживачів роботою сервісної служби і коефіцієнт автономії фінансування діяльності підприємства.

Вибудувана таким чином стратегічна карта диверсифікованого підприємства забезпечить ефективні зв'язки між його бізнес-одинаціями в напрямку знаходження оптимальних співвідношень між їх діяльністю, що забезпечить отримання максимально можливого синергійного ефекту і досягнення генеральної мети розвитку підприємства.

Для ефективності функціонування підприємств за рахунок оптимізації їх структури доцільно об'єднати бізнес-процеси у відповідні одиниці бізнесу, що дозволить за рахунок спеціалізації утворених одиниць бізнесу підвищити результативність бізнес-процесів.

Оскільки, за наявності значної кількості бізнес-процесів важко відслідкувати усі можливі ефективні взаємозв'язки між бізнес-процесами, доцільно виділяти окремі структурні складові (бізнес-одиниці) через сукупність найбільш ресурсно взаємосприйнятливих бізнес-процесів, зв'язок яких забезпечуватиме максимальну результативність їх здійснення. В даному випадку потрібно врахувати загальноприйняті критерії виділення та особливості функціонування бізнес-одиниць і рівень відповідності виділеної області цим умовам.

В науковій літературі розписано критерії (Фроленко, Р., Жукевич, С., 2012; Яворська, К., 2013; Стратегічна одиниця бізнесу, 2016;) та особливості поділу диверсифікованого підприємства за кожним із них, враховуючи основні загальноприйняті вимоги до бізнес одиниць (Стернюк, О. Б., 2006; Деньга, С. М., 2008). 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.

Оскільки, реалізація одних бізнес-процесів може забезпечувати виконання декількох інших різними ресурсами, сприяючи, тим самим, підвищенню їх результативності в різній мірі. Відповідно, поточна висока результативність реалізації бізнес-процесів за рахунок одиничного постачання певного виду

ресурсу від здійснення іншого бізнес-процесу не завжди економічно виправдана порівняно із комплексним забезпеченням цього бізнес-процесу результатами реалізації третього бізнес-процесу, що приведе до нижчої його, однак, тривалішої і постійної результативності. Тому, важливим є не стільки встановлення ресурсного забезпечення одних бізнес-процесів результатам реалізації інших залежно можливої результативності, скільки комплексністю такого забезпечення, яка підкріплює тривалість такої взаємодії.

Формування системи оцінювальних показників окремо для кожного бізнес – процесу дозволить врахувати їх специфіку і в процесі оцінювання вірно визначити можливості та перспективи подальшого розвитку всього підприємства. Це підтверджує можливість формування системи показників і для бізнес – процесів решти напрямків діяльності підприємства.

Для того, щоб перевірити правдивість того, що пропонувані рекомендації щодо взаємозв'язку бізнес-процесів різних видів між собою за рахунок комплексності їх ресурсного забезпечення сприятиме їх довгостроковій результативності, яка зумовить ефективний конкурентоспроможний розвиток підприємства в стратегічній перспективі шляхом диверсифікаційно-інтеграційного напрямку, необхідно практичні рекомендації і розрахунки проводити на підприємствах, діяльність яких складається з бізнес-процесів, що сприяють виготовленню продукції різного призначення на різних стадіях виробничого циклу. Підприємствами, які максимально виконують повний виробничий цикл виготовлення продукції або максимально намагаються це зробити, так як, такі заходи спритимуть високій якості та інноваційності їх продукції, що дозволить завоювати стабільну частку ринку, є машинобудівні підприємства. Оскільки, конкурентоспроможність їх продукції залежить від технічної, цінової та кадрової унікальності конкретних складових елементів (сировини, комплектуючи тощо). Крім цього, наукоємність і технічна складність продукції машинобудівних підприємств є вагомим основою їх інтеграції із структурними складовими підприємств інших галузей, об'єднання

яких за допомогою використання диверсифікаційно-інтеграційного розитку забезпечить стратегічну результативність обом та інвестиційну привабливість, за рахунок стійкої ефективності, відповідному регіону і галузі до яких вони належать.

Результати діяльності вибірки досліджуваних машинобудівних підприємств за 2009 – 2018 рр. подано в Додатку В, графічна інтерпретація результативності бізнес-процесів цих підприємств за 2009 – 2018 рр. зображена на рис. 2.7.

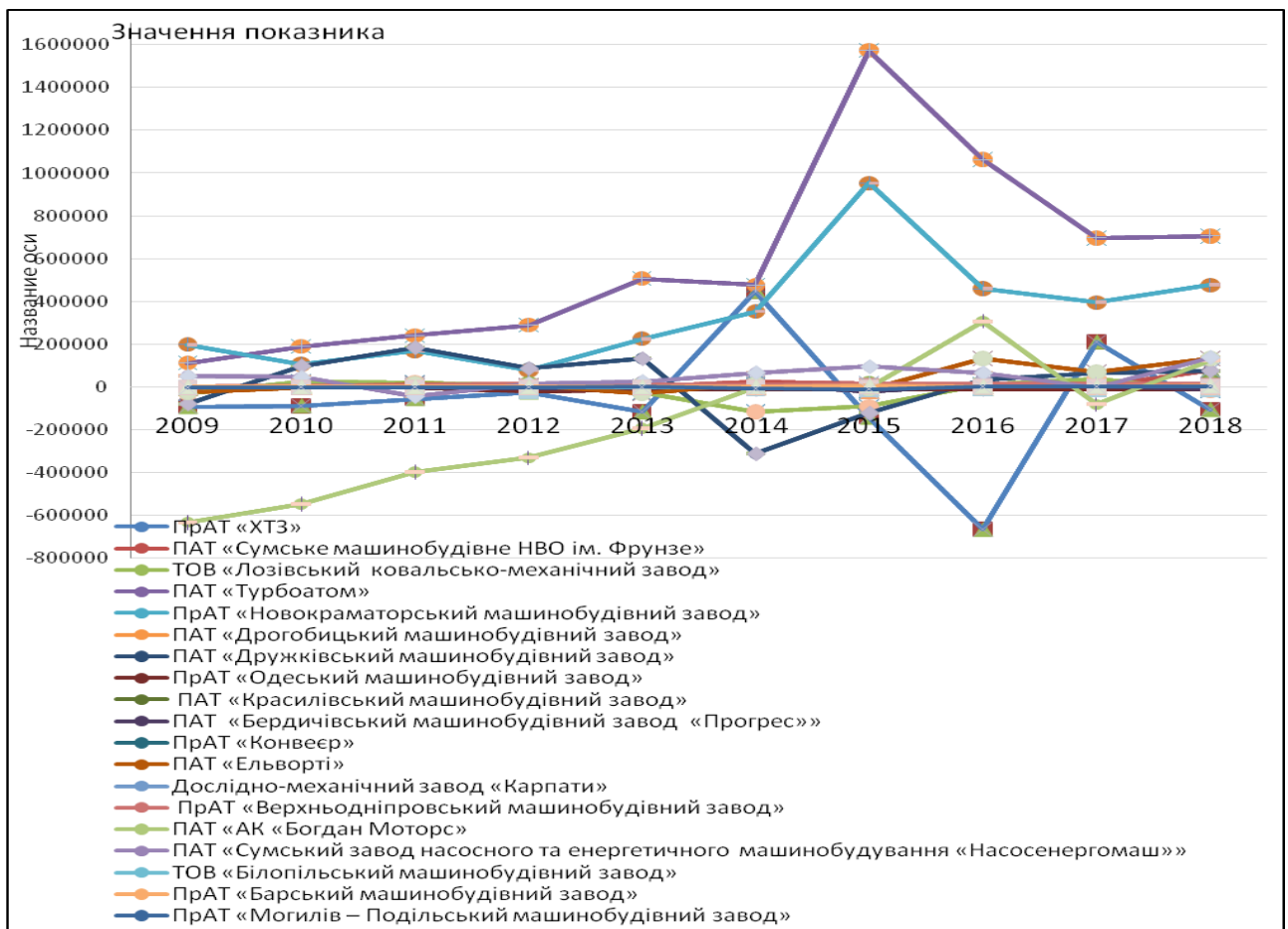


Рис. 2.7. Значення показника результативності бізнес-процесів досліджуваних машинобудівних підприємств за 2009-2018 рр. *Примітка* : побудовано автором

З даних рис. 2.7 спостерігаємо стімку зміну значень результативності бізнес-процесів (P_3) досліджуваних машинобудівних підприємств розрахованих за формулою 2.10:

$$P_3 = E_d + E_o, \quad (2.10)$$

де E_d – величина додаткового ефекту отриманого побічно в процесі реалізації певного бізнес процесу;

E_o – величина основного ефекту від реалізації певного бізнес процесу.

Величина основного ефекту являє собою значення результатів діяльності підприємства, яке визначається різницею величин сукупного результату реалізації бізнес-процесів підприємства і витрат, необхідних для здійснення цих бізнес-процесів.

Додатковий ефект розраховано як результати отримані від реалізації супутніх основній діяльності робіт, послуг, товарів, пророблення ідей і обґрунтування необхідності та доцільності виготовлення певних інновацій.

За даними основних результатів діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств і результативності їх бізнес-процесів поданих в Додатку В і на рис. 2.7 можемо зробити висновки про неефективне використання можливостей нарощення додаткового ефекту, оскільки, в певні періоди діяльності підприємств результативність їх бізнес-процесів нижча або рівна величині основного ефекту. Це свідчить про неефективне управління здійсненням бізнес-процесів на підприємствах, оскільки, зростання виручки від реалізації досліджуваних машинобудівних підприємств показує зростання/стабільність (у випадку підвищення ціни) попиту на їх продукцію.

Зниження результативності бізнес-процесів досліджуваних машинобудівних підприємств може призвести до зниження їх прибутковості через неефективне управління реалізацією бізнес-процесів, невживання креативних, відповідно зростаючих умов розвитку суспільства, ідей їх здійснення та ігнорування можливостей максимального нарощення додаткового ефекту, необхідного для ефективного стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Стрімка зміна значень показників результативності бізнес-процесів свідчить про неефективне їх виконання, відсутність взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємства, швидку їх структурну зміну (видів, елементів,

кількості тощо). Такі зміни негативно впливають на довгострокову ефективність діяльності підприємств, оскільки, призводять до нерівномірного отримання прибутків, втрати частини прибутків через неможливість оптимізації виконання бізнес-процесів, що пов'язано із нетривалістю їх здійснення і відсутністю раціональних взаємозв'язків між ними.

Отже, для забезпечення довгострокової ефективності підприємства необхідно стабілізувати результативність бізнес-процесів за рахунок постійності їх виконання, що можливо шляхом спеціалізації підприємства або його бізнес-одиниць. Для забезпечення поточної ефективності підприємству його спеціалізованим бізнес-одиницям при необхідності потрібно залучати відсутні ресурси, що є результатами реалізації бізнес-процесів, яких у них нема або їх недостатньо, у бізнес-одиниць в яких ці ресурси є у надлишку.

Тобто, доцільно збалансувати структуру бізнес-процесів підприємства чи його бізнес-одиниць за певним критерієм, який забезпечить максимально стабільну результативність їх реалізації та ефективність довгострокової конкурентоспроможної діяльності підприємства.

Для забезпечення тривалої стабільно-високої результативності бізнес-процесів підприємства доцільно встановити між ними взаємозв'язки через їх ресурсну взаємозабезпеченість згідно послідовності розглянутій у пункті 2.3 цієї роботи.

Однак, встановлюючи комплексну ресурсну взаємозабезпеченість важко буде раціонально розділити бізнес-процеси у окремі бізнес-одиниці, оскільки складно обмежити їх кількість. Відповідно, варто в бізнес-одиниці виділяти комплексно взаємозабезпечувальні бізнес-процеси при яких досягається їх максимальна результативність, що покаже на скільки бізнес-процеси інтеграційно адаптивні між собою. Однак, в цьому випадку, враховуватиметься лише поточна вигода від можливих взаємозв'язків між бізнес-процесами, а для стратегічної ефективності і перспективності формування та функціонування відповідних бізнес-одиниць важливим критерієм буде довгострокова

результативність інтеграційно адаптивних бізнес-процесів. Тому, доцільно при виділенні бізнес-процесів у певні одиниці бізнесу чи оптимізації структури або складу бізнес-процесів розраховувати коефіцієнт синхронності, який дозволить визначити рівень поточної результативності та стратегічної перспективності інтеграційно адаптивних бізнес-процесів за їх певними складовими. Тобто, виділена таким чином сукупність бізнес-процесів, окрім специфічних можливостей їх здійснення, повинна ще й відповідати загальноприйнятим критеріям поділу диверсифікованого підприємства на бізнес-одиниці та особливостям функціонування бізнес-одиниць.

Для забезпечення можливості максимального нарощення додаткового ефекту через результативне виконання необхідних бізнес-процесів, які забезпечують виробництво неопродуктів потрібних для ефективного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, у випадку недостатності певних видів ресурсів, доцільно їх залучати від привабливих стейкхолдерів шляхом інтеграції відповідних зусиль.

Тобто, 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.

Система показників оцінки бізнес-процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямками розвитку, враховуючи структурні складові бізнес-

процесів зображені на рис. 2.6, подана в табл. 2.6. Перелічені на рис. 2.6 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.

Таблиця 2.6

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

Напрямок розвитку підприємства	Групи показників виділені за критерієм «напрямок розвитку»	Формула розрахунку	Економічний зміст показника
<i>Базовий розвиток</i>	Результативність бізнес-процесів	$P_3 = E_d + E_o,$ $E_d - \text{величина додаткового ефекту отриманого побічно в процесі реалізації певного бізнес-процесу};$ $E_o - \text{величина основного ефекту від реалізації певного бізнес-процесу};$ $E_o = R_o - C_o,$ $R_o - \text{величина сукупного результату реалізації певного бізнес-процесу (згідно запланованих параметрів)};$ $C_o - \text{сукупні витрати необхідні для здійснення певного бізнес-процесу згідно основного призначення}$ $R_o = B \cdot P_n,$ $B - \text{певні вигоди отримані від реалізації конкретного бізнес-процесу};$ $P_n - \text{ринкова привабливість отриманих}$	Результативність бізнес-процесів – це сукупний результат від реалізації бізнес процесів, показує загальний ефект, який отримує підприємство від реалізації конкретного бізнес-процесу

		результатів реалізації певного бізнес-процесу $C_o = V_T \cdot P$, V_T – витрати необхідні для реалізації певного бізнес-процесу; P – бажаний рівень рентабельності	
	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	$Kc = \frac{B \cdot P_n}{V_T}$ де В - ефект (вигоди) отримані від реалізації конкретного бізнес-процесу; P_n – ринкова привабливість отриманих результатів реалізації певного бізнес-процесу V_T – витрати необхідні для реалізації певного бізнес-процесу (включаючи бажаний рівень рентабельності)	Показує рівень сумісності здійснюваних з максимальною результативністю взаємопов'язаних через ресурсну взаємозабезпеченість бізнес-процесів
Диверсифікаційний розвиток	Показник диверсифікаційної конвергентності	$D_k = \begin{cases} K_c I_{a_{bnA1, B1, C1}} \rightarrow \max 1 \\ K_c I_{a_{bnA2, B2, C2}} \rightarrow \max 1, BO(D_k) = O_y \\ K_c I_{a_{bnAn, Bn, Cn}} \rightarrow \max 1 \end{cases}$ де D_k - диверсифікаційна конвергентність; $K_c I_{a_{bnA1, B1, C1}}$ - коефіцієнт синхронності інтеграційно адаптивних бізнес процесів; $BO(D_k)$ – кількість бізнес одиниць виділених згідно показника диверсифікаційної конвергентності; O_y – 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	$K_{y.e.} = \frac{P_{cfn}}{B_{ei} + B_{en}}$ P_{cfn} - результативність самостійного функціонування підприємства з	Показує рівень вигоди від можливої інтеграції із певним стейкхолдером, що забезпечує прийняття ефективних управлінських

		наявним потенціалом (асортиментом); V_{ei} – ефекти диверсифікованого підприємства від інтеграції; V_{en} – надлишковий ефект нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції	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
--	--	---	--

Примітка: Побудовано автором

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 відтворення. Для вибору необхідного стейкхолдера доцільно використати коефіцієнт управлінської ефективності, який дозволяє визначити результативність взаємодії бізнес-одиниць підприємства із певним партнером.

Необхідність врахування при поділі бізнес-процесів у відповідні бізнес-одиниці коефіцієнта синхронності підтверджує й неефективність зростання поточно результативних бізнес-процесів на досліджуваних підприємствах. Проведені результати діяльності досліджуваних підприємств свідчать про зростаючу кількість бізнес-процесів на них, пов'язану із зміною і збільшенням асортименту виготовлених товарів за період 2009 - 2018 рр. Наприклад, Харківський тракторний завод було засновано в 1930 році. Перший трактор зійшов з конвеєра 1 жовтня 1931, за роки роботи завод випустив більше 3 мільйонів тракторів та іншої важкої спеціалізованої техніки, яку завжди відрізняла надійність, функціональність і висока якість виконання. На

сьогоднішній день Харківський тракторний завод виробляє десятки моделей сучасних тракторів і спецтехніки (Харківський тракторний завод, 2008).

ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» побудовано в 1966 році за проектом інституту "Гіпротракторосільгоспмаш" (Лозовской кузнечно-механический завод начал производство корпусов и мостов для БТР, 2010) для забезпечення затовками гарячого штампування харківської групи підприємств сільськогосподарського машинобудування. На початку 1974 року було введено в експлуатацію першу повністю механізовану лінію штамповки колінчастих валів, в тому ж році створено енергоремонтний цех. У вересні 2006 року ЛКМЗ отримав статус схваленого постачальника комплектуючих деталей для шведського концерну SKF (всесвітнього лідера виробництва підшипників) (Тарасенко, С., 2006). В кінці грудня 2006 року завод уві до експлуатації машину повітряно-плазменної різки металу «Харків П» з числовим програмним керуванням (Грищенко, А., 2006). В 2008—2010 рр. на ЛКМЗ була запроваджена комплексна система автоматизації конструкторсько-технологічної підготовки й комп'ютерного супроводження машинобудівного виробництва. На початок червня 2008 року ЛКМЗ відновив можливості, які були за радянських часів, з виробництва корпусів для легкоброньованої техніки, ставши єдиним підприємством на території України, яке володіє технологією створення тонкостінних броньованих листів (Грищенко, А., 2007). Навесні 2010 року ЛКМЗ опанував виробництво корпусів й мостів для бронетранспортера БТР-4. У вересні 2013 року ЛКМЗ завершив розробку й опанував виготовлення нової продукції: дискової борони «Дукат-16» (Грищенко, А., 2013). В жовтні 2014 року завод було знову залучено до виконання оборонного замовлення для збройних сил України, отримавши замовлення на виготовлення роздаточних коробок для БТР-4Е. В кінці квітня 2015 року завод виготовив першу роздаточну коробку, яку було передано на випробування. В інтерв'ю журналістам директор заводу В. Чорномаз повідомив, що випуск продукції військового призначення на ЛКМЗ буде продовжений і

збільшений (Грищенко, А., 2015). У вересні 2015 року спеціалісти конструкторського бюро ЛКМЗ розробили «прилад для кантовки корпусу на 180° виробів БТР-4 під час встановлення протимінного захисту» («Дукат-12» — переможець конкурсу «Золотий проект УПЭЖ», 2016). В березні 2016 року стало відомо про виробництво на ЛКМЗ корпусів БТР-3 (ЛКМЗ планує збільшити реалізацію продукції — у понад 3 рази, 2016). В жовтні 2017 року з виробничого конвеєра Лозівського ковальсько-механічного заводу зійшов перший трейлер «Albion-26», продукт британсько-українського співробітництва, причіп-зерновоз ємністю понад 26 тонн, який буде забирати зерно з полів. В рамках дебютного участі ЛКМЗ в Міжнародній спеціалізованій виставці «Зброя та безпека-2018», що проходила у Києві з 9 по 12 жовтня завод досяг попередніх домовленостей з Міністерством оборони Казахстану про постачання комплектуючих і запасних частин для капітального ремонту бронетранспортерів, які перебувають на озброєнні Казахстану (Лозівський ковальсько-механічний завод постачатиме запчастини для ремонту бронетехніки Казахстану, 2018).

Крім цього, дослідження співвідношення рівня основного ефекту до додаткового (Додаток) свідчить про низьку спроможність (бажання, потребу) виявлення можливостей та заохочення їх нарощення для отримання додаткового ефекту, що є основою довгострокових конкурентних переваг для ефективного стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Це свідчить про необхідність оптимізації структури підприємства стратегічно привабливими бізнес-процесами, пошук збалансованого довгострокового взаємозв'язку між якими (коефіцієнт синхронізації інтеграційно адаптивних бізнес-процесів близький 1) дозволить обрати із них такі, які забезпечать максимальне досягнення синергійного ефекту від цієї взаємодії у вигляді поточних (основний ефект) та перспективних (додатковий ефект) результатів. Такі умови можуть бути досягнутими у випадку формування портфеля бізнес-процесів підприємства враховуючи коефіцієнт їх

синхронності. Значення коефіцієнта синхронності бізнес-процесів досліджуваних машинобудівних підприємств за 2009 –2018 рр. подано в табл. 2.7.

Проведені дослідження свідчать про неефективність виконуваних на досліджуваних підприємствах бізнес-процесів, оскільки, кількість різновидів продукції зростає, відповідно збільшується кількість бізнес-процесів, однак їх структура є нераціональною, так як, коефіцієнт синхронності, як бачимо, з даних табл. 2.7, значно більше або менше 1, що при ринковій привабливості продукції цих підприємств забезпечує їм низькі рівні прибутків (Додаток В). Це вимагає вживання відповідних управлінських заходів щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства шляхом раціоналізації їх структури у результативному співвідношенні власних бізнес-процесів до залучених на вигідних умовах.

Враховуючи результати проведених досліджень, оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідно здійснювати у декілька етапів.

Першим етапом є оцінка наявного стану підприємства та перспективність його розвитку визначена через результативність бізнес-процесів та їх можливості створення додаткового ефекту, необхідного для конкурентоспроможного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення через взаємозабезпечення одних бізнес-процесів результатами реалізації інших. Недостатньо привабливими бізнес-процеси можуть бути у тому випадку, коли частина їх результатів, яка не є потрібною для результативного виконання решти взаємопов'язаних бізнес-процесів приносять витрати більші, ніж величина вигід, які надає потрібна частина отриманих результатів здійснення цих бізнес-процесів.

Оптимальну кількість бізнес-процесів підприємства варто визначити за допомогою коефіцієнта синхронності бізнес-процесів, який відобразатиме оптимальну інтеграційно-адаптивну кількість бізнес-процесів, які забезпечуватимуть максимальну результативність їх здійснення.

Таблиця 2.7

Значення коефіцієнта синхронності бізнес-процесів машинобудівних підприємств за 2009-2018 рр.

№п/п	Назви підприємства	Значення коефіцієнта синхронності по роках, коеф. вимір									
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,2	0,6	0,7	1,12	0,87	1,34	0,7	0,4	3,9	3,92
2.	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе»	0,68	0,8	0,98	1,09	1,12	1,1	1,49	1,58	1,7	1,81
3.	ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	0,31	0,44	1,22	1,09	0,71	0,55	1,02	0,94	1,39	1,29
4.	ПАТ «Турбоатом»	2,3	2,2	1,9	1,58	2,4	1,6	3,2	1,56	2,4	2,1
5.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	1,2	1,26	1,34	1,15	1,64	1,37	1,6	1,53	2,2	2
6.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	1,18	1,15	1,55	2,6	0,83	1,44	0,5	2,8	1,6	1,4
7.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	0,89	0,9	1,28	0,98	0,44	0,132	0,035	0,2	0,24	0,3
8.	ПАТ «Борекс»	0,32	0,64	0,97	0,48	0,59	0,36	1,29	1,91	0,48	0,6
9.	ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»	0,43	0,3	1,45	0,86	0,64	1,06	1,18	2,3	0,92	0,78
10.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	0,69	0,7	1,12	1,21	0,33	1,77	3,5	1	1,23	0,98
11.	ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	0,78	1,2	1,59	1,15	1,71	1,38	1,39	2,25	1,98	1,7
12.	ПрАТ «Конвеєр»	0,37	0,2	0,99	1,13	0,93	1,24	1,26	1,63	1,6	1,23
13.	ПАТ «Ельворті»	0,44	0,7	1,01	1,24	1,27	1,63	2,2	2,06	1,63	1,01
14.	Дослідно-механічний завод «Карпати»	0,73	0,8	0,44	0,5	0,8	0,7	0,9	1,1	0,8	0,74
15.	ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	1,4	1	1,03	1,29	0,88	0,51	1,43	1,16	7,34	5,3
16.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	0,15	0,4	0,7	1,11	0,32	2	2,04	1,48	7,7	8
17.	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»»	2,19	1,8	1,29	1,21	1,5	1,45	1,56	1,41	1,3	1,2
18.	ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»	0,21	0,4	0,3	0,6	0,7	0,4	0,37	0,7	0,9	0,84
19.	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	0,8	0,94	1	1,13	0,99	1,61	1,49	1,27	1,28	1,3
20.	ПрАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	0,97	1,2	1,24	1,3	1,74	0,65	1,1	2,9	1,7	2

Примітка: розраховано автором

Тобто, використання коефіцієнта синхронності сприятиме відбору найпотрібніших для стратегічного розвитку підприємства бізнес-процесів і відмови від недостатньо привабливих за певними характеристиками бізнес - процесів.

Другий етап передбачає оцінювання стану бізнес-процесів підприємства, результати за яким дозволять прийняти рішення про доцільність, необхідність і можливість їх виділення у певні бізнес-одиниці за відповідними диверсифікаційно-конвергентними ознаками. При поділі диверсифікованого підприємства, окрім, переваг і недоліків виділення бізнес-одиниць за загальноприйнятими критеріями для довгостроковості отриманих ефектів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення доцільно враховувати результативність здійснення бізнес-процесів, які входитимуть в конкретну бізнес-одиницю згідно певного критерію поділу, визначену за допомогою коефіцієнта синхронності, який базується на показнику інтеграційної адаптивності бізнес-процесів через активну ресурсну взаємодійність відповідних бізнес-процесів. Відповідно, 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. Тобто, виділення бізнес одиниць потрібно здійснювати за допомогою певного показника диверсифікаційної конвергентності результатів виконання бізнес-процесів, який базується на інтеграційній адаптивності бізнес-процесів та активній ресурсній їх взаємодійності. В даному випадку, використання коефіцієнта синхронності сприятиме відбору найпотрібніших для стратегічного розвитку бізнес-одиниць бізнес-процесів і відмови від недостатньо привабливих за певними характеристиками бізнес процесів.

Для максимального забезпечення отриманого додаткового ефекту певними бізнес-одиницями у відсутності необхідних в їх розпорядженні певних

видів ресурсів доцільно залучити їх від привабливих стейкхолдерів, використовуючи при цьому певний показник управлінської ефективності, який дозволить прийняти рішення про доцільність та ефективність вибору саме цього партнера, що є результатами третього етапу оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за оптимально-раціональними напрямками цього розвитку.

Підхід до оцінювання стану та доцільності вибору певного напрямку розвитку підприємства згідно поданих рекомендацій зображено на рис. 2.8.

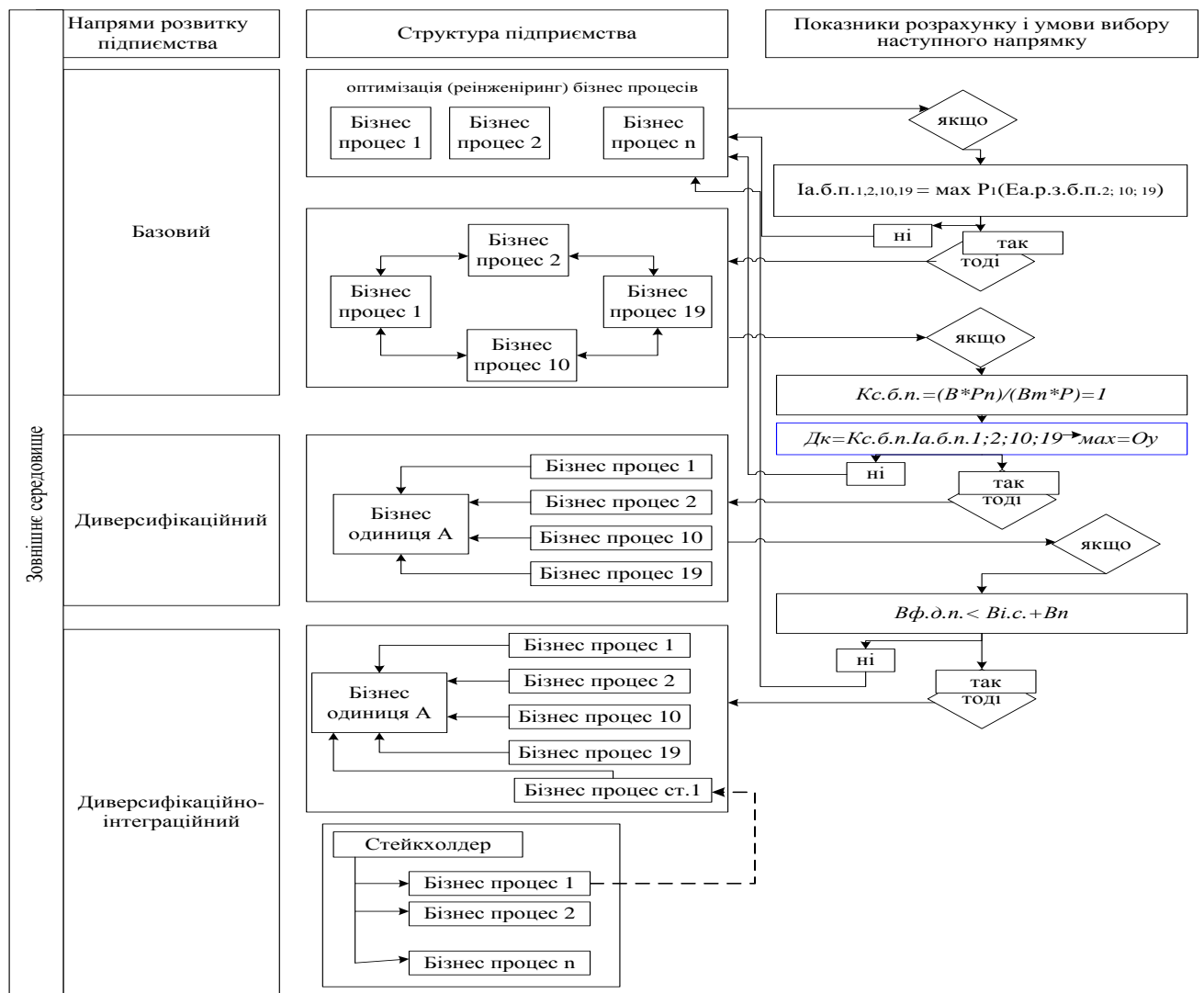


Рис. 2.8. Підхід щодо оцінювання стану та доцільності вибору певного напрямку розвитку підприємства враховуючи умови неотехнологічного відтворення

Примітка : розроблено автором

Примітка: Ia.б.п. – інтеграційно адаптивні бізнес процеси; $P_1(Ea.p.з.б.п.2;10;19)$ – результативність бізнес процесу 1 спричинена ефективністю його активного ресурсного забезпечення результатами реалізації бізнес процесів 2, 10, 19; Kc.б.п. – коефіцієнт синхронності бізнес процесів; B – вигоди; Pn – ринкова привабливість; Bt – витрати; P – рентабельність; Dk – показник диверсифікаційної конвергентності; Oу – загальноприйняті обмежуючі умови до формування і функціонування бізнес одиниць; Вф.д.п.- вигоди від самостійного

функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом); $V_{i.c.}$ – необхідні вигоди диверсифікованого підприємства від інтеграції; V_n – надлишкова вигода нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції.

Згідно певних значень, отриманих в результаті оцінювання рівня розвитку за показниками поданими в табл. 2.6, підприємство отримає можливість вибору результативнішого напрямку розвитку у відповідних момент функціонування.

На рис. 2.8 структура підприємства відображає ефективну поведінку його окремих елементів залежно умов функціонування. Кожен наступний напрямок розвитку базується на відповідних умовах попереднього. Базовий розвиток включає внутрішню інтеграцію відповідних бізнес-процесів, однак, без попереднього виділення бізнес-одиниць та інтегрування відповідних бізнес-процесів у їх межах, така інтеграція спричинить громістку карту взаємозв'язків між бізнес-процесами, що зумовить труднощі в ефективності управління такими зв'язками, а, відповідно, і складності в оптимізації та раціоналізації бізнес-процесів/ їх структурних елементів.

Отже, для оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства варто сформувати консолідовану систему показників оцінки його бізнес-процесів за оптимально-раціональними напрямками розвитку. До оптимально-раціональних напрямків розвитку, враховуючи вище перелічені особливості функціонування підприємств в умовах неотехнологічного відтворення доцільно віднести: базовий; диверсифікаційний; диверсифікаційно-інтеграційний. Сформований підхід оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, який базується на показниках оцінки бізнес-процесів підприємства за оптимально-раціональним напрямком 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.

Висновки до розділу 2

1. Розроблено та обгрунтовано методологію управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, яка базується на взаємообумовленій єдності методологій пізнання, оцінки та практичної цінності, які є результатом селективного поєднання генерації наукових постулатів та гіпотез дисциплінарної, мультидисциплінарної, інтердисциплінарної (міждисциплінарної), трансдисциплінарної парадигм, що дозволяє визначити і забезпечити цілісність процесів підприємства за рахунок управлінських рішень, прийнятих за результатами оцінки, здійсненої із максимальним врахуванням об'єктивної, точної, систематизованої інформації про економічні процеси та явища як основи сучасних знань та поглядів в умовах неотехнологічного відтворення.
2. Систематизовано методи забезпечення процесу диверсифікаційно – інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційної ознакою «функції управління». Поділ методів таким чином, дозволить отримати інформацію необхідну для ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за рахунок його раціонального формування (виділення перспективних бізнес одиниць і потребу залучення додаткових бізнес одиниць інших підприємств), оптимально-результативного виконання (оптимізації діяльності бізнес одиниць і взаємозв'язків між ними), безопірного пристосування в діяльність підприємства, оперативного управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства шляхом вчасного і вірного виявлення виниклих проблем та прийняття рішень, і заходів щодо зниження їх негативного впливу чи ліквідації, використовуючи результати (дані) отримані за допомогою відповідної групи методів.
3. Обгрунтовано на прикладі машинобудівних підприємств доцільність встановлення взаємозв'язків між їх бізнес-одиницями за рахунок

синхронізації їх бізнес-процесів. При чому, синхронізацію бізнес-процесів підприємства обгрунтовано визначати ефективним варіантом ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесів окремих бізнес-одиниць. Передумовами визначення ефективного варіанту ресурсного забезпечення реалізації конкретних бізнес-процесів стало уточнення послідовності його здійснення відповідним видом ресурсу. Згідно уточненої послідовності насамперед необхідно розглянути ефективність варіантів постачання матеріальних ресурсів, відповідно до отриманих даних обрати ефективний варіант техніко-технологічного і кадрового забезпечення. Ефективний варіант ресурсного забезпечення запропоновано обирати залежно значення результативності виконання бізнес-процесів використовуючи певні види ресурсів, що є результатами реалізації інших бізнес-процесів.

4. Доведено, що результативність здійснення бізнес-процесів, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність як окремо бізнес-одиниці, так і загалом підприємства залежить від комплексності ресурсного забезпечення одних бізнес-процесів результатами інших, вираженої через їх інтеграційну адаптивність.
5. Для формування показників визначення результативності ресурсного забезпечення бізнес-процесів, що сприятиме вибору ефективного варіанту їх взаємодії, яка максимально дозволить синхронізувати послідовність їх здійснення, побудовано систему показників оцінки бізнес-процесів підприємства за структурними складовими.
6. Запропоновано систему оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка базується на інтегральних показниках, побудованих з допомогою відповідних локальних, виділених за структурною складовою бізнес-процесів. Використання даної системи показників до оцінювання бізнес-процесів підприємства за оптимально-раціональним напрямом його розвитку дозволяє, 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.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури (Залуцька, Х.Я., Козик, В.В., Залуцький, В.П., 2016; Залуцька, Х.Я., 2020d; Залуцька, Х.Я., 2020m; Залуцька, Х.Я., 2020n; Залуцька, Х.Я., 2020, Мельник, О.Г., 2020; Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2016; Залуцька, Х. Я., 2017; Залуцька, Х. Я., 2020q; Залуцька, Х. Я., 2020r; Залуцька, Х. Я., 2020u; Залуцька, Х. Я., 2020w; Залуцька, Х. Я., 2020z; Залуцька, Х. Я., 2020ab; Залуцька, Х. Я., 2016; Залуцька, Х. Я., Прохорова, В.В., 2020b).

РОЗДІЛ 3

АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ТА ДІАГНОСТИЧНИЙ АПАРАТ ОЦІНКИ ПРОЦЕСУ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

3.1. Формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства як основа визначення їхньої інтеграційної адаптивності

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 найвигідніших 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 (взаємовигідної) 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 (Чухліб, А.П., Колбушкін, Ю.Л., 1997; Полянська, А. С., 2007); 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 (Ляшенко, О.М., Горбачова, А.М., 2006; Французова, М.А., 2008; Чорна, А.М., 2009; Фесенко, І.А., 2010; Борисенко, О.Є., 2012). 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 отримує 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 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, або 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, 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 необхідним 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 сформулювати оптимальні варіанти ресурсного забезпечення їх здійснення, враховуючи умови розвитку зовнішнього середовища, цілі яких потрібно досягнути, виконавши відповідні бізнес-процеси підприємства та забезпечити 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. 3.1.

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 цієї послідовності, 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.

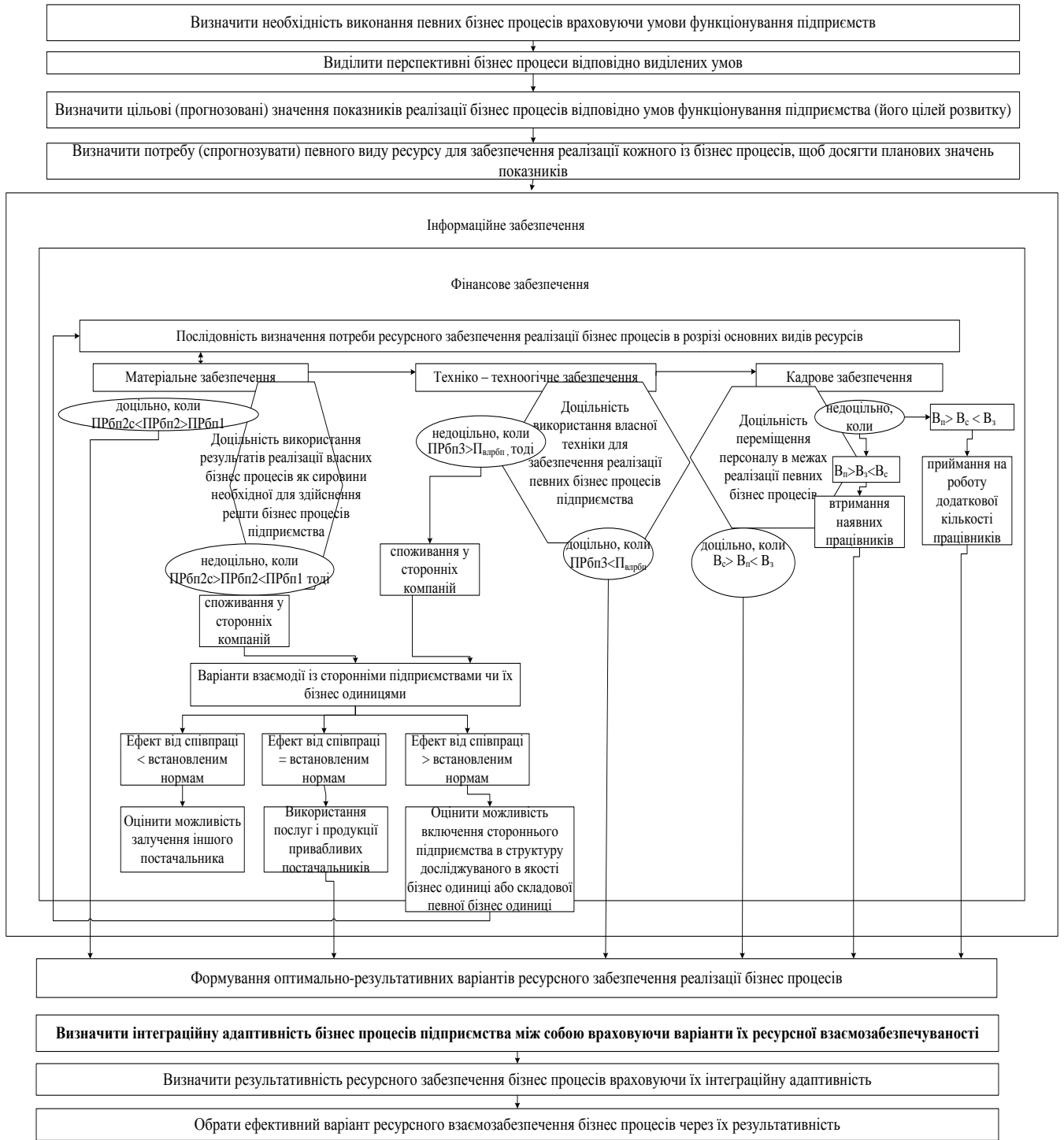


Рис. 3.1. Науково-методичний підхід формування ресурсного забезпечення бізнес процесів підприємства на основі визначення їхньої інтеграційної адаптивності *Примітка : розроблено автором*

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; $П_{вдрбп}$ - прибуток пов'язаний із обслуговуванням здійснення власних бізнес процесів наявною у них технікою; V_n – 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.

Можливі вигоди і поведінка підприємства-репрезентанта при різних варіантах ресурсного забезпечення виконання його бізнес-процесів подано на рис. 3.2.

На рис. 3.2 подано результати визначення ефективності ресурсного забезпечення здійснення виділених бізнес-процесів за двома напрямками. Згідно цих напрямків (способу) визначення ефективності ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесів здійснено такими способами:

- оптимально можливе забезпечення реалізації одних бізнес-процесів результатами здійснення інших (оптимальний розподіл ресурсів);
- результативне ресурсне забезпечення, яке полягало у максимально можливому нарощенні додаткового ефекту від супутніх результатів здійснення окремих бізнес-процесів, а відповідно спрямуванні лише обмеженої величини основних результатів на забезпечення реалізації інших бізнес-процесів.

Тобто, перший спосіб стосувався максимального розподілу отриманих результатів реалізації одних бізнес-процесів між ресурсно-залежними від них бізнес-процесами з метою максимізації прибутків в поточному періоді.

Особливістю другого способу ресурсного забезпечення одних бізнес-процесів результатами реалізації інших було максимальне нарощення додаткового ефекту, результативність якого має стратегічний характер. При чому, прагнення до отримання такого ефекту спричинювало додаткові витрати бізнес-одиницям, які вимушені були (через відсутність певного ресурсного забезпечення власними бізнес-одиницями зумовленого їх вкладенням у формування додаткового ефекту для стратегічного розвитку) залучати необхідні ресурси на менш вигідних умовах у зовнішніх стейкхолдерів.

Другий спосіб ресурсного забезпечення здійснення бізнес-процесів підприємства також реалізовано у два можливих варіанти:

- формування ресурсного забезпечення виконання певних бізнес-процесів результатами реалізації інших бізнес-процесів досліджуваного

підприємства-репрезентанта без врахування їх інтеграційної адаптивності (I варіант);

- формування ресурсного забезпечення виконання певних бізнес-процесів результатами реалізації інших бізнес-процесів досліджуваного підприємства-репрезентанта з врахуванням їх інтеграційної адаптивності (II варіант).

Реалізації першого напрямку ресурсного забезпечення здійснення відповідних бізнес-процесів призвела до отримання таких результатів: зменшення запасів продукції на 10%, зростання обсягів реалізації продукції на 20%, зниження витрат на 5%, збільшення прибутку на 15%. Отримання таких значень зумовлено максимальною реалізацією результатів здійснення окремих бізнес-процесів не лише власним бізнес-одинацям, а й стороннім стейкхолдерам на вигідніших умовах. Зростання обсягів реалізації результатів відповідних бізнес-процесів зумовлено концентруванням уваги на здійсненні перспективних бізнес-процесів, результатами яких були привабливі для ринку товари, відповідно, затребувана ринком продукція ефективно реалізовувалася не створюючи запасів на складах, а ліквідація випуску нерентабельного продукту дозволила зменшити величину запасів. Виготовлення привабливої для ринку продукції дозволило встановити вищі на неї ціни, що також сприяло зростанню прибутковості підприємства.

Витрати підприємства зменшилися через припинення виготовлення нерентабельної продукції, а незначне зростання величини прибутку відбулося за рахунок здійснення відповідних інвестиційних витрат спричинених виготовленням ринково привабливих товарів.

Однак, такий варіант носить короткостроковий характер і, у випадку, зміни вподобань споживачів може спричинити неефективну роботу підприємства, оскільки, необхідні для стратегічного розвитку бізнес-процеси було ліквідовано через їх низьку поточну результативність та непотрібність.

Зовнішнє середовище		Варіанти формування ресурсного забезпечення 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.								
Бізнес процеси підприємства		Значення показників при здійсненні ресурсного забезпечення одних бізнес-процесів результатами інших без врахування можливості отримання певного додаткового ефекту, тис.грн.				I варіант (здійснення ресурсного забезпечення без врахування рівня інтеграційної адаптивності)				II варіант (здійснення ресурсного забезпечення з врахування рівня інтеграційної адаптивності)				
						З	ОР	В	ЧП	З	ОР	В	ЧП	З
Структура підприємства	Виробничі бізнес процеси									8700,6	56195,7	24470,82	4838,4	
	Невиробничі бізнес процеси підприємства (реалізація певної продукції)	Продукція власного виробництва (результати здійснення власних виробничих бізнес процесів підприємства)	13382	51087	26172	6048	11601,75	51404,4	24863,4	7000	560	34018,85	29581,61	4437,24
					9939		442,05	9900	9442,05		1445	11489,5	10445	1044,5
	Разом по підприємству	13382	51087	36111	6048	12043,8	61304,4	34305,45	7000	10705,6	101704,05	64497,43	10320,1	

Рис. 3.2. Фрагмент ресурсного забезпечення реалізації бізнес процесів підприємства – репрезентанта в умовах неотехнологічного відтворення

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

Згідно здійснення розподілу ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесів за варіантом 1 другого способу, підприємство отримало наступні результати: зменшення витрат при здійсненні виробничих процесів на 15% (за рахунок зменшення обсягів виробництва основного продукту на користь розвинення супутніх результатів виробничих і активізації невиробничих бізнес-процесів); зменшення запасів на 20% через раціоналізацію реалізації виготовленої продукції для забезпечення ефективного здійснення власних бізнес-процесів і сторонніх оптових підприємств; 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 і для різних груп споживачів); збільшення витрат для здійснення невиробничих бізнес-процесів та на купівлю більше ринково привабливої продукції у сторонніх підприємств для забезпечення ефективного здійснення бізнес-процесів, які сприяють нарощенню додаткового ефекту.

Отримані результати проведених досліджень ефективності ресурсного забезпечення реалізації одних бізнес-процесів кінцевими продуктами здійснення інших бізнес-процесів за кожним варіантом відповідного способу подані на рис. 3.2, свідчать про зростання загальної результативності діяльності підприємства за першим варіантом другого способу порівняно із першим способом, що підтверджують значення відповідних показників: зниження запасів продукції з 13382 тис.грн. до 12043,8 тис.грн.; зростання обсягів реалізації на 10217,4 тис.грн. (з 51087 тис.грн. до 61304,4 тис.грн.); збільшення прибутку на 952 тис.грн; зменшенні витрат на 1805,55 тис.грн.

Порівняння результатів здійснення ресурсного забезпечення за першим та другим варіантом другого способу показують, що врахування інтеграційної адаптивності бізнес-процесів підприємства між собою, враховуючи варіанти їх ресурсної взаємозабезпеченості сприяють покращенню загальної діяльності підприємства в порівнянні із варіантом, коли інтеграційна адаптивність між

бізнес-процесами не враховується.

Стрілочками на рис. 3.2 позначено варіанти, розмір (%) і рівень вкладу в результативність ресурсного забезпечення окремих бізнес-процесів підприємства результатів реалізації інших інтеграційно адаптивних із ними бізнес-процесів.

Доцільність врахування інтеграційної адаптивності бізнес-процесів між собою при здійсненні їх ресурсної взаємозабезпеченості підтверджується отриманими значеннями показників результативності такого варіанту забезпечення їх реалізації, а саме: зростанням прибутку на 3320,1 тис.грн. (на 47,43%); збільшенням обсягів реалізації на 40399,65 тис.грн.; зменшенням запасів на 1338,2 тис.грн.

Зростання витрат на 30191,98 тис.грн. згідно другого варіанту другого способу ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесів підприємства пов'язано із потребою купівлі у сторонніх підприємств сировини, необхідної для виготовлення перспективного сучасному ринку продукту, що виступає у якості сировини для невиробничих процесів підприємства. Зиження величини цих витрат можливе шляхом самостійного виробництва відповідного 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.

Однак, збільшення витрат виправдано максимальним збереженням відповідних бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію неефективних в поточному періоді бізнес-процесів, однак їх здійснення необхідне для підтримання життєдіяльності стратегічно перспективних бізнес-процесів.

3.2. Оцінювання результативності бізнес-процесів підприємства через їх сприйнятливість

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.

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) (Показатели процессов, 2017); стратегічних планів, розглянутих з точок зору перспективи навчання та розвитку персоналу, перспективи бізнес-процесів, перспективи клієнтів, фінансової перспективи (система збалансованих

показників (Balanced Scorecard, BSC) (Каплан, Р.С., Нортон, Д. П., 2005); можливості проведення реального експерименту в рамках складної системи (імітаційне моделювання) (Братушка, С. М., 2009); складності, процесності, контрольованості, ресурсоємності, урегульованості бізнес процесів (експрес-метод оцінки бізнес-процесів) (Чупров, К. К., 2011); критичних факторів успіху організації (Ковалев, С. М., Ковалев, В. М., 2013); ефективності процесу за вартістю, за часом та якістю (методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів підприємства) (Черненко, Я. А., 2016; Козерод, Л. А., 2009); врахування складових ефективності процесу та визначення коефіцієнтів їх пріоритетності на основі методу аналізу ієрархій (Єсіпова, К., 2012); сфери застосування отриманих результатів (Минухин, С. В., 2004) та галузі діяльності підприємств (Матющенко, С. Е., 2013).

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 забезпеченню 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. 3.3.

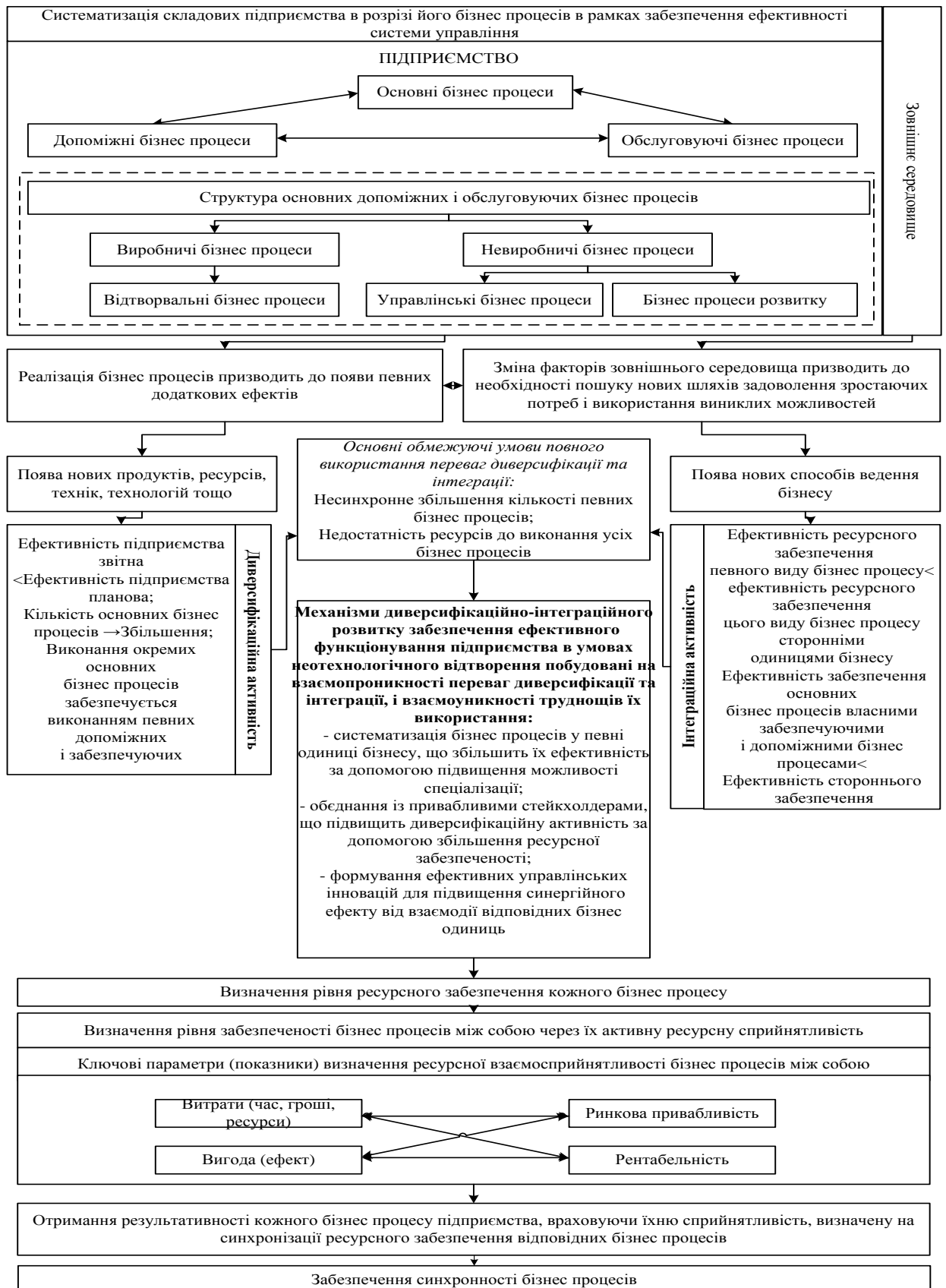


Рис. 3.3. Науково-методичний підхід щодо визначення залежності результативності бізнес-процесів підприємства від рівня їх активної ресурсної сприйнятливості *Примітка : розроблено автором*

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.

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 визначати 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. 3.1.

Таблиця 3.1

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})	$y_{1xob}(y_{4xob}; y_{1xo}; y_{1xd}; y_{3xo}; y_{3xd})$	$y_{2xob}(y_{2xo}; y_{2xd}; y_{1xob}; y_{4xdob}; y_{4xd}; y_{4xo})$	$y_{3xob}(y_{1xob}; y_{1xo}; y_{1xd}; y_{2xob})$	$y_{4xob}(y_{2xo}; y_{2xd}; y_{1xob})$

Примітка: сформовано автором

Подані в табл. 3.1 залежності побудовані на максимально можливій взаємодії різних видів бізнес-процесів між собою за окремими елементами їх результативності.

Вигоди у даному випадку характеризують рівень прибутковості (основні результати здійснення) реалізації окремого явища, процесу, товару тощо.

Відповідно поданих залежностей, прослідковується зміна яких елементів конкретних бізнес-процесів вплине на окремі складові результативності інших бізнес-процесів. Наприклад, результативність основних бізнес-процесів можна покращити за рахунок:

- зменшення значення складового елемента витрати показника результативності, що залежить від величини: витрат понесених в результаті реалізації допоміжних і обслуговуючих пов'язаних із ним бізнес-процесів; бажаного для зацікавлених осіб рівня рентабельності (рівня прибутковості) від виконання основних, допоміжних, обслуговуючих бізнес-процесів;

- збільшення значення елемента вигоди показника результативності, що залежить від величини: ринкової привабливості основних, допоміжних і обслуговуючих бізнес-процесів; вигід основних і обслуговуючих бізнес-процесів;

- оптимізації рівня рентабельності – рентабельності допоміжних і обслуговуючих бізнес-процесів; витрат необхідних на здійснення основних, допоміжних, обслуговуючих бізнес-процесів;

- підвищення значення елемента ринкова привабливість показника результативності, що залежить від величини: ринкової привабливості допоміжних і обслуговуючих бізнес-процесів; вигід допоміжних і обслуговуючих бізнес-процесів. Вигоди допоміжних і обслуговуючих бізнес-процесів, у даному випадку, стосуються можливих результатів реалізації цих бізнес-процесів для забезпечення ефективного здійснення інших бізнес-процесів цього підприємства або відповідних бізнес-процесів стейкхолдерів (можливе заміщення результатів).

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 табл. 3.2.

Таблиця 3.2

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 пропонуваніх заходів			після впровадження пропонуваніх заходів	
	Обсяг виробництва, тис. грн.		Виконання плану, %	Обсяг виробництва, тис. грн.	Виконання плану, %
	план.	факт.			
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 спричинять коригування планових величин відповідно можливого задоволення потреб споживачів продукцією більшої ринкової перспективності (в даному випадку % виконання плану буде вищим).

Примітка: розраховано автором

Розрахунки стосувалися впливу ресурсного забезпечення на зміну обсягів виробництва продукції і їх реалізації, оскільки властивості ресурсів залучених з різних джерел збільшували ринкову привабливість продукції за рахунок відповідних параметрів: тривалості використання через міцніші, якісніші комплектуючі; ефективності застосування через використання ресурсів з позитивними відгуками; ефективності через можливість зниження витрат зумовлену нижчими цінами на сировину тощо.

Проведені розрахунки підтверджують доцільність формування ресурсного забезпечення, враховуючи їх взаємосприйнятливість вирівнюванням виконання плану за усіма видами бізнес-процесів підприємства, збільшенням обсягів виробництва порівняно з планом. Нижче значення

отриманого планового обсягу виробництва підприємства при формуванні ресурсного забезпечення його бізнес-процесів враховуючи їх взаємосприйнятливості від планового значення обсягу виробництва без врахування взаємосприйнятливості не означає гіршої результативності підприємства. Так як, більше планове значення обсягу виробництва супроводжувалося значною наявністю запасів готової продукції на складах. В свою чергу, менший обсяг виробництва, реалізовувався практично весь, що зумовлено його ринковою привабливістю на підвищення якої були спрямовані заходи формування ресурсного забезпечення відповідних видів бізнес-процесів підприємства враховуючи їх взаємосприйнятливості.

Визначена залежність між ключовими параметрами результативності кожного виду бізнес-процесу (основні, допоміжні, забезпечуючі) відповідно до їх ресурсної взаємозабезпеченості через певну сприйнятливості бізнес-процесів при однакових обсягах вхідних ресурсів дозволила збільшити загальні обсяги виробництва на 232,3 тис. грн. відносно факту без використання пропонованої залежності (що становить 17,8 %) та підвищити загальний обсяг збуту на 20 %, збалансувавши виконання плану виробництва по кожному виду бізнес-процесів. Виконання плану виробництва продукції в розрізі основних, допоміжних і обслуговуючих бізнес-процесів відповідно склало: без вибудованої залежності – 79,46 %; 36 %; 115,82 %; з її урахуванням – 91,38 %; 51,2 %; 86,1 %.

У випадку потреби підвищити іншу складову показника результативності бізнес-процесів (вигоди, витрати, рентабельність), то формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства здійснюватиметься враховуючи інші залежності виділені у табл. 3.1, відповідно до чого враховуватиметься взаємосприйнятливості інших бізнес-процесів.

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.

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.

З 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 синхронності, формула розрахунку якого подано в табл. 2.6:

$$Kc = \frac{B \cdot P_n}{B_T} \quad (3.1)$$

Якщо $Kc=1$, то бізнес-процеси ресурсно-збалансовані; $Kc<1$, необхідно шукати інші джерела ресурсного забезпечення; $Kc>1$, 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.

3.3. Визначення диверсифікаційної конвенгентності бізнес-процесів через їх взаємозабезпеченість

Ретельне концентрування уваги на всіх аспектах діяльності підприємства, специфіці окремих бізнес-процесів та результативності взаємозв'язків між конкретними бізнес-процесами, унеможлиблюється 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.

Отже, 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.

Виділення бізнес-одиниць зазвичай здійснюється за певними критеріями враховуючи конкретні встановлені вимоги до характеристик і допустимі норми функціонування бізнес-одиниць. 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.

Кожна виділена бізнес-одиниця за різними критеріями має власний потенціал і можливості нарощення для особистого розвитку, певну вагу та функціональну можливість забезпечення ефективного розвитку всього підприємства у конкретний момент часу. Тому, відповідно, перш ніж прийняти рішення про вибір критерію поділу підприємства на бізнес-одиниці, необхідно ретельно визначити вимоги і умови змін зовнішніх чинників, врахувати

особливості, перспективи, стратегічні можливості розвитку бізнес-одиниць згідно конкретного критерію поділу. Тобто, необхідно визначити доцільність поділу диверсифікованого підприємства на бізнес-одиниці враховуючи певні конвенгентні можливості (переваги поділу, складові елементи бізнес одиниць, особливості функціонування тощо) підприємства при різних критеріях поділу, які дозволять найповніше забезпечити довгострокову конкурентну перевагу, ефективність та адаптивність стратегічного розвитку бізнес одиниць зокрема та підприємства загалом до умов неотехнологічного відтворення.

Найефективніше виділяти бізнес-процеси у бізнес одиниці, враховуючи можливість їх взаємного забезпечення, що дозволить максимально раціонально сформувати виробничий процес та результативно оптимізувати витрати усіх необхідних та можливих видів ресурсів, при цьому в межах бізнес одиниць на довгострокову перспективу.

Тобто, 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.

Описані 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. 3.4.

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.

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 сприйнятливність, 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.

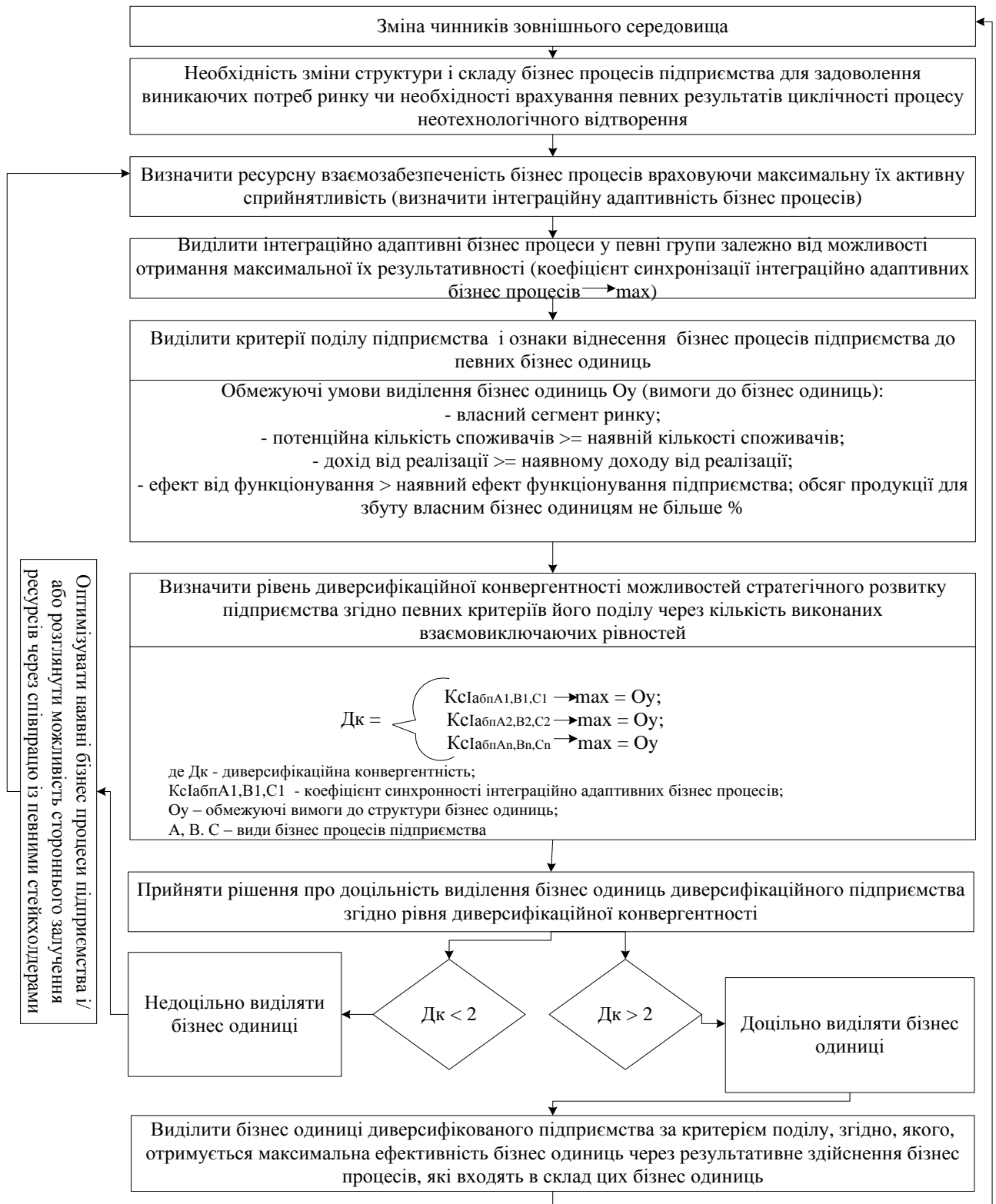


Рис. 3.4. Науково-методичний підхід до визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств як базис формування їх бізнес-одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення *Примітка :*

розроблено автором

Результати досліджень підтверджують, що 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. Цифра 2 підтверджує, що на підприємстві можна сформувати повноцінних дві господарських структури, які характеризуються, окрім загальноприйнятих ознак (певне коло споживачів, фінансові можливості, власна стратегія розвитку, особистий асортимент продукції тощо), ще й специфічними, необхідними для ефективного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення, включаючи максимально результативні інтеграційно-адаптивні бізнес-процеси. До специфічних ознак належить: тривалість результативних взаємозв'язків бізнес-процесів підприємства через комплексність їх ресурсного забезпечення; можливість створення додаткового ефекту за допомогою спеціалізації бізнес-одиниць; максимальне нарощення синергійного ефекту за рахунок результативних інтеграційно-адаптивних взаємозв'язків між бізнес-процесами різних бізнес-одиниць підприємства; підвищення результативності бізнес-процесів за рахунок ефективності їх ресурсного забезпечення через його поступову оптимізацію згідно запропонованої у пункті 2.3 і 3.1 цієї роботи послідовності забезпечення реалізації бізнес-процесів відповідними видами ресурсів; оптимізація бізнес-процесів та раціоналізація бізнес-одиниць; підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства через можливість залучення необхідних в конкретний момент часу на певний період бізнес-процесів необхідних для виготовлення затребуваних ринком товарів.

Тобто, диверсифікаційне підприємство можна розділити на бізнес-одиниці, якщо коефіцієнт його диверсифікаційної конвергентності більше 2. Це означає, що на підприємстві за допомогою ефективних ресурсних взаємозв'язків між бізнес-процесами сформувалися окремі структурні об'єднання, які за рахунок відповідних управлінських впливів спроможні

формувані додаткові ефекти, необхідні для результативного функціонування цих структур в умовах неотехнологічного відтворення забезпечивши підприємству певні довгострокові конкурентні переваги.

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. 3.3 зведено результати оцінки диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств за 2009 – 2018 роки.

Таблиця 3.3

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.	ПрАТ «ХТЗ»	2	2	2,5	2,5	1	1	2,7	1	1,9	3,7
2.	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе»	3	3,4	3,7	3,7	3,5	3	3,2	3,8	4	4,4
3.	ТОВ «Лозівський ковальсько-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.	ПрАТ «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.	ПАТ «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.	Дослідно-механічний завод «Карпати»	1,9	2	2	1,8	1,8	1,8	1,8	2,3	2,3	2,1
16.	ПрАТ «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.	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»	1,3	1,5	1,5	1,8	1,8	1,9	1,9	2	2	2,3
19.	ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»	0,9	1,2	1,2	1,7	1,7	1,7	1,5	1,5	1,9	1,9
20.	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	2	2	2,1	2,4	2,4	2,1	2,1	2,6	2,6	3,1
21.	ПрАТ «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. 3.3) 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.

Поставлені прочерки свідчать про відсутність даних для визначення інтеграційної адаптивності між бізнес-процесами досліджуваних підприємств.

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.

Чередування значень показника диверсифікаційної конвергентності по роках зумовлено на одних підприємствах зниженням значення показника результативності бізнес-процесів, на інших – зміною асортименту, що спричиняє зміну структури бізнес-процесів підприємства, ще на інших – відмовою від неперспективних бізнес-процесів та бажанням розширення можливостей впровадження перспективних.

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.

У випадку отримання неповних значень показника диверсифікаційної конвергентності більше за одиницю не суперечить виділенню бізнес-одиниць. В такому випадку, просто одна або усі із виділених бізнес-одиниць не мають достатнього потенціалу і/або можливостей його нарощення для ефективного повноцінного функціонування бізнес-одиниць. Це вимагає необхідності проведення оцінювання синхронності бізнес-процесів виділених бізнес-одиниць і прийняття відповідних управлінських рішень щодо подальшого їх функціонування. Наприклад, коли бізнес-процеси однієї бізнес-одиниці синхронізовані, а іншої – ні, то доцільно забезпечити результативність бізнес-процесів останньої. Для цього можна об'єднатися із конкретними привабливими стейкхолдерами або їх бізнес-одиницями з метою оптимізації ресурсного забезпечення відповідних бізнес-процесів через встановлення результативних взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами за рахунок їх інтеграційної адаптивності в межах ресурсної взаємозабезпеченості.

У випадку, коли синхронність бізнес-процесів виділених бізнес-одиниць нижче одиниці, необхідно приймати рішення щодо реорганізації певних бізнес-процесів підприємства або перегрупування сил підприємства за рахунок перегляду асортиментної політики, зміни постачальників сировини тощо.

При значенні коефіцієнта синхронності виділеної бізнес-одиниці значно

вище за 1 виникає складність побудови ефективного стратегічного напрямку її розвитку, оскільки відсутність кардинальних заходів оптимізації результативності бізнес-процесів може спричинити зростання запасів результатів їх реалізації.

Проведені дослідження підтверджують судження, що залежно потенціалу сформованих бізнес-одиниць їх розвиток можливий за одним із сценаріїв: оптимістичний; песимістичний; реалістичний. Ефективний стратегічний розвиток підприємства по кожному із виділених сценаріїв вимагає застосування відповідних управлінських інновацій притаманних конкретним умовам згідно певної ситуації розвитку економічних систем.

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.

3.4. Оцінка доцільності застосування інтеграції та диверсифікації в рамках забезпечення процесу розвитку підприємства

Результати проведених досліджень оцінювання стану розвитку підприємства підтверджують необхідність визначення послідовності вибору, залежно рівня розвитку підприємства, результативності його бізнес-одиниць, їх інтеграційної адаптивності в межах ресурсної взаємосприйнятливості, оптимальної кількості бізнес-одиниць, можливого напрямку диверсифікаційно-інтеграційного розвитку (базовий, диверсифікаційний, диверсифікаційно-

інтеграційний), який найефективніше забезпечить довгострокове конкурентоспроможне функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

В науковій літературі широко описані питання формування і особливостей вибору сценаріїв розвитку підприємств, які стосуються:

- моделювання сценаріїв розвитку економічної діяльності враховуючи індивідуальні особливості розвитку кожного підприємства (Безугла, Ю. Є., 2015);
- аспектів сценарного планування в умовах циклічності економічних процесів (Кологривов, Я. І., 2012);
- обґрунтування сценаріїв розвитку життєдіяльності промислових підприємств (Андрощенко, І.Є., 2017);
- пошуку ефективних сценаріїв реалізації організаційних трансформацій аграрних підприємств (Краля, В. Г., 2018);
- розробки сценаріїв управління репутаційним ризиком підприємства-посередника (Тростянська, К. М., 2016);
- обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства на основі когнітивного підходу (Прохорова, В. В., Мушнікова, С. А., 2020);
- моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства (Романишин, М.І., Шпак, Н.О., 2011);
- розробки сценаріїв самоорганізації підприємства (Ліхоносова, Г.С., 2011);
- побудови імітаційної моделі промислової політики в Україні та моделювання сценаріїв її реалізації (Хаустова, В.Є., 2015);
- обґрунтування сценаріїв розвитку технології залежно від їх технологічної готовності (Mrykhina, O., Chukhray, N., Shakhovska, N., Bublyk, M., Lisovska, L., 2019) тощо.

Однак, недостатньо уваги в працях науковців приділяється питанню формування можливих оптимально-раціональних сценаріїв диверсифікаційно-

інтеграційного напрямку розвитку підприємства.

Зазвичай рішення про доцільність інтеграції підприємства з іншими господарськими структурами приймається, в основному, у випадку необхідності зміцнення своїх позицій на певному сегменті ринку, виході на інші ринки, розширення власних можливостей, підвищення іміджу, фінансової спроможності тощо. При цьому, підприємство відмовляється від неефективних на цей момент напрямків діяльності, не розглядаючи можливості їх впливу на ефективне функціонування інших складових підприємства (направків діяльності, бізнес процесів тощо) в стратегічному періоді за рахунок формування додаткового ефекту необхідного для забезпечення трансформаційних процесів умов неотехнологічного відтворення, що є основою довгострокового розвитку сучасних підприємств.

Для оптимально-результативного функціонування сучасним підприємствам в умовах неотехнологічного відтворення необхідно, перш за все, раціоналізувати власні бізнес-процеси через встановлення ефективних взаємозв'язків між ними. Раціоналізація власних бізнес-процесів сприятиме отриманню підприємством вищої результативності за рахунок знання усіх вузьких місць при виконанні відповідних бізнес-процесів, оскільки, підприємство здійснює їх реалізацію протягом певного періоду, тобто, спеціалізується на їх виконанні. Низька ж їх віддача, при цьому, може відбуватися через наявність великої кількості таких бізнес-процесів, що унеможлиблює здійснення детального контролю за їх виконанням і вчасного вживання відповідних управлінських рішень щодо їх коригування.

Відповідно, у цьому випадку, доцільно першочергово визначити можливість та результативність забезпеченості реалізації одних бізнес-процесів результатами здійснення інших. Це дозволить встановити залежність одних бізнес-процесів від інших за певними видами ресурсів. І чим більша кількість відповідного виду ресурсу забезпечуватиме реалізація одного бізнес-процесу виконання іншого, тим більше вони будуть інтеграційно адаптивними. В свою

чергу, вища інтеграційна адаптивність бізнес-процесів забезпечить стабільний рівень результативності їх здійснення в довгостроковому періоді.

Однак, не лише ефективне виконання чи оптимальне ресурсне забезпечення реалізації певних бізнес-процесів є визначальними показниками для успішного розвитку підприємства в неотехнологічних умовах відтворення. Не менш важливим є рівень якості, споживча цінність, бажаний рівень прибутковості тощо тих чи інших видів ресурсів необхідних для виконання певних бізнес процесів. Тому, доцільно окрім адаптивності бізнес-процесів враховувати ще й певну їх синхронізацію за відповідними показниками, які забезпечать максимальний рівень результативності взаємозв'язку бізнес-процесів між собою через активну їх ресурсну взаємосприйнятливість.

Для того, щоб знову не отримати велику кількість взаємопов'язаних бізнес-процесів, що не сприятиме оптимальному управлінню ними, доцільно сукупність інтеграційно адаптивних синхронізованих бізнес-процесів, у випадку відповідності особливостей їх функціонування загальним вимогам формування бізнес-одиниць, виділити у певні структурні одиниці бізнесу за найвідповіднішим (найрезультативнішим) критерієм поділу. Для такого поділу доцільно використати певний показник диверсифікаційної конвергентності відповідних параметрів виконання конкретних бізнес-процесів, значення якого, в такому випадку, повинно максимально відповідати обмежуючим загальноприйнятим вимогам до бізнес-одиниць та умовам результативнішого здійснення відповідних інтеграційно адаптивних бізнес-процесів.

Результативність, в цьому випадку, характеризується оптимальною величиною всіх витрат, максимальним рівнем можливих ефектів, високою сприйнятливістю споживачів та бажаною вигодою власників. Формування бізнес-одиниць враховуючи диверсифікаційну конвергентність бізнес-процесів, яка базується на синхронності інтеграційно адаптивних бізнес-процесів в межах їх активної ресурсної сприйнятливості, забезпечить максимальну раціоналізацію можливостей підприємства через оптимально-результативне

поєднання і ефективне виконання його бізнес-процесів спрямованих на формування ефекту необхідного для успішного функціонування (розвитку) підприємств в стратегічному періоді. Отже, виділені, таким чином, бізнес-одиниці забезпечать можливість ефективного управління бізнес-процесами, які до них входять та максимального зосередження уваги на формуванні ефекту необхідного для підтримання трансформаційних процесів як зовні, так і всередині підприємства, що сприятиме ефективному їх функціонуванню в умовах неотехнологічного відтворення та забезпечить підприємству довгострокові конкурентні переваги для успішного стратегічного розвитку.

Відповідно до поданих вище рекомендацій та розглянутих у пунктах 2.3, 2.4, 3.1, 3.2 і 3.3 пропозицій оцінювання рівня диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на рис. 3.5 зображено науково-методичний підхід формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства. Алгоритм визначення ключових параметрів даного процесу (результативного рмна даість, інтеграційна адаптивність, диверсифікаційна конвергентність, коефіцієнт синхронності бізнес-процесів, коефіцієнт управлінської ефективності) подано на рис. 3.6.

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

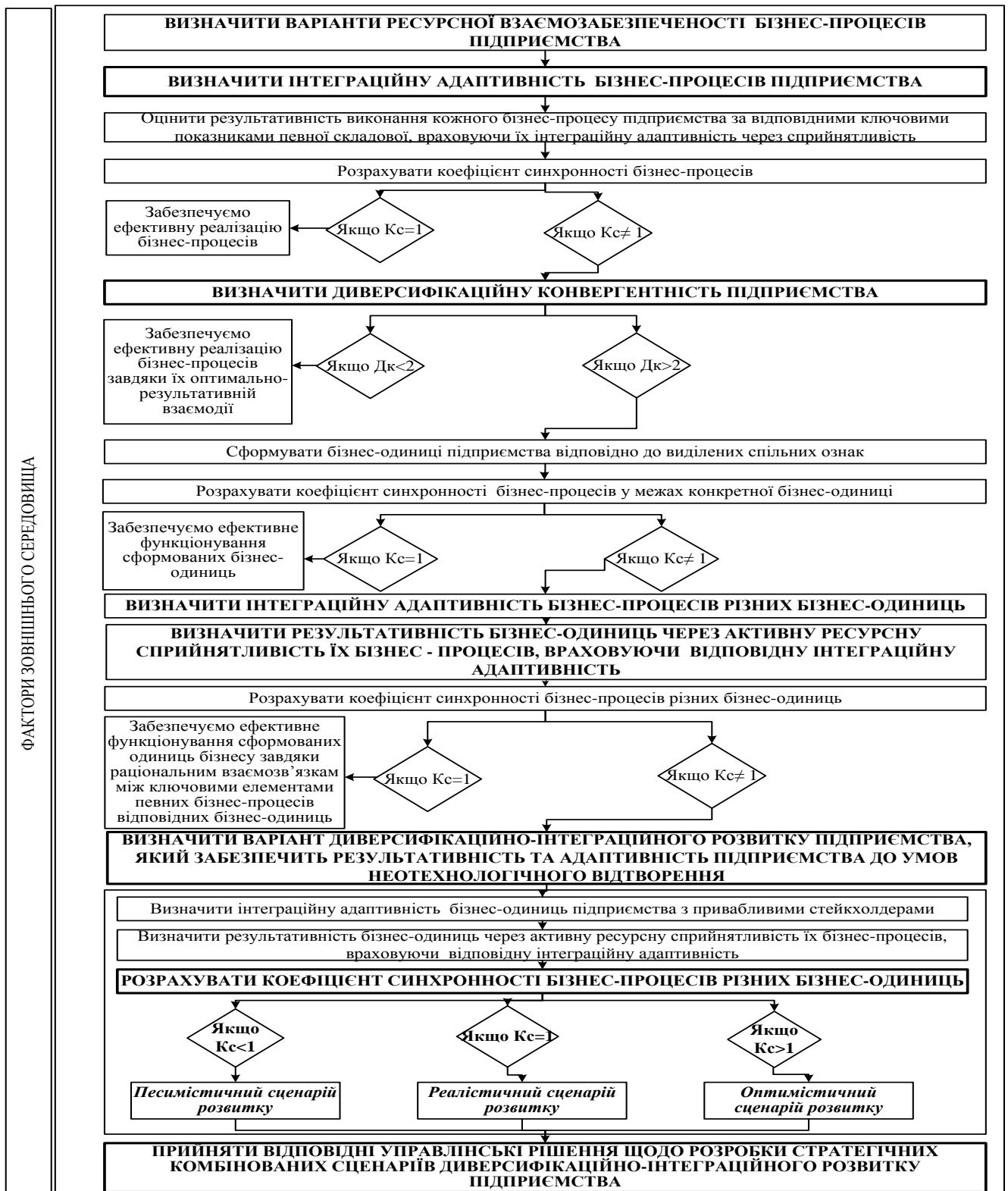


Рис. 3.5. Науково-практичний підхід щодо формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі *Примітка: розроблено автором*

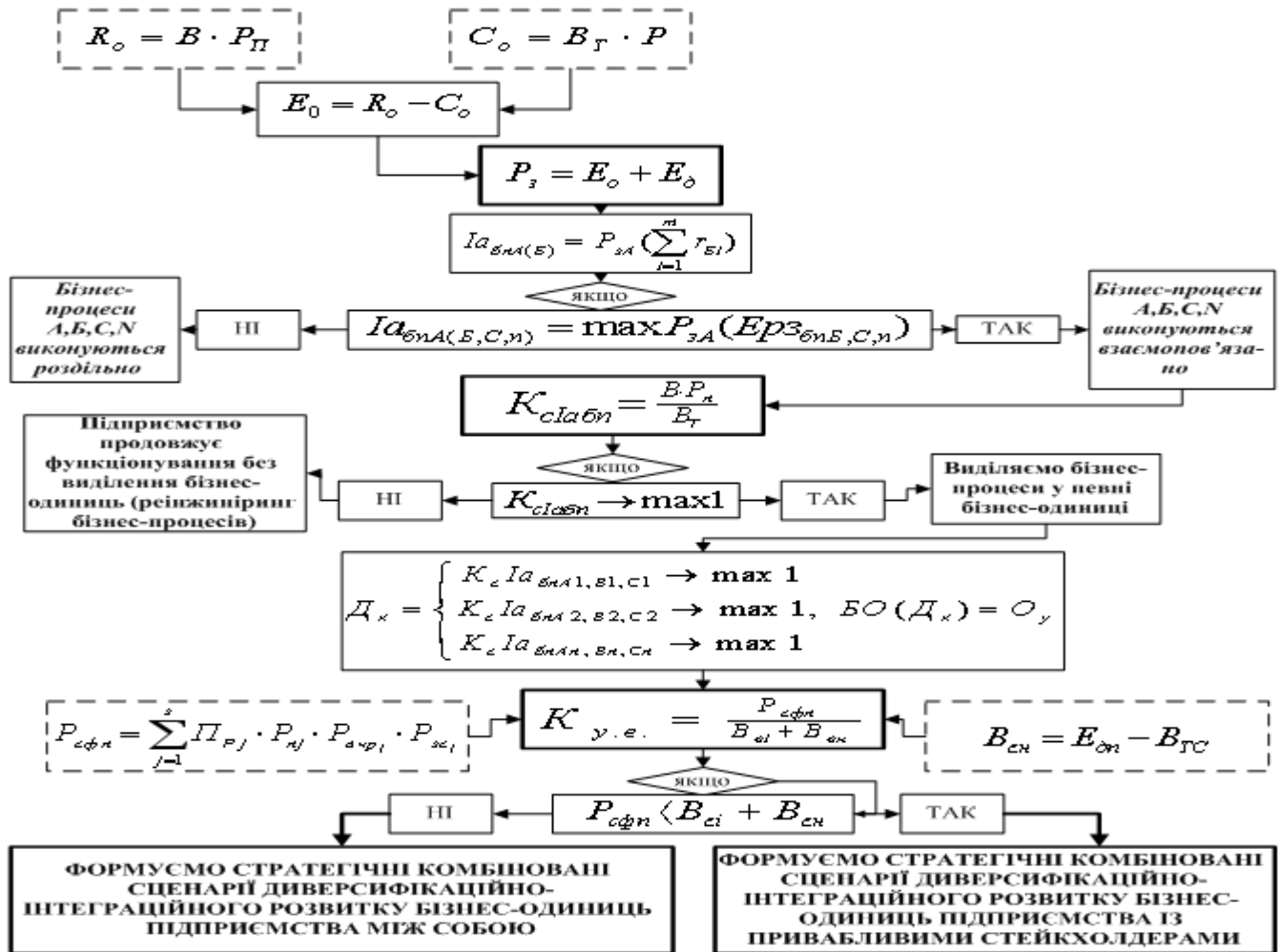


Рис. 3.6. Алгоритм параметризації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств через визначенням його ключових параметрів *Примітка: розроблено автором*

Умовні позначення: E_d – величина додаткового ефекту отриманого побічно в процесі реалізації певного бізнес-процесу; E_o – величина основного ефекту від реалізації певного бізнес-процесу; 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; B – ефект (вигоди) отримані від реалізації конкретного бізнес-процесу; P_{Π} – ринкова привабливість отриманих результатів реалізації певного бізнес-процесу B_{Γ} – витрати необхідні для реалізації певного бізнес-процесу; P – бажаний рівень рентабельності; $I_{a_{бнA}(B)}$ – інтеграційна адаптивність бізнес процесів А і Б; γ_{Bi} – ефективність комплексного забезпечення і-м видом ресурсу, що є результатом здійснення бізнес процесів Б), реалізацію бізнес-процесу А; m – кількість різновидів ресурсів; $K_{cIa_{бн}}$ – коефіцієнт синхронності інтеграційно адаптивних бізнес-процесів; D_k – диверсифікаційна конвергентність; $BO(D_k)$ – кількість бізнес одиниць виділених згідно показника диверсифікаційної конвергентності; O_y – обмежуючі вимоги до структури бізнес одиниць; $K_{y.e.}$ – коефіцієнт управлінської ефективності; А, В, С – види бізнес процесів підприємства; n – кількість бізнес-процесів підприємства; $P_{cфн}$ – результативність самостійного функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом); s – кількість бізнес одиниць; P_{rj} – прибуток який отримує j-та бізнес одиниця диверсифікованого підприємства; P_{nj} – рівень привабливості продукції j-тої бізнес одиниці для споживачів; $P_{вчrj}$ – рівень відносної частки j-тої бізнес одиниці; $P_{зсj}$ – рівень задоволення потреб інших стейкхолдерів j-тої бізнес одиниці; B_{ci} – ефекти диверсифікованого підприємства від інтеграції; B_{cn} – надлишковий ефект нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції; $E_{дн}$ – додатковий ефект від використання решти потенціалу суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції; $B_{\Gamma C}$ – витрати, необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції підприємством (витрати, пов'язані із створенням цих вигод) (самостійна вигода).

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 бізнес-одиниці.

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). Тобто, 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 табл. 3.4, враховуючи подані на рис. 3.5 науково-практичні рекомендації, визначено можливі стратегічні комбіновані сценарії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств на альтернативній основі.

Дані табл. 3.4 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.

Як приклад в табл. 3.4 розглянуто можливість підвищення коефіцієнта синхронності для певних бізнес-одиниць досліджуваних машинобудівних підприємств через їх інтеграцію із привабливими стейкхолдерами, тобто, за рахунок використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку. Оримані значення, в результаті можливої інтеграції деяких бізнес-одиниць із привабливими стейкхолдерами, показують підвищення синхронності їх бізнес-процесів (коефіцієнт синхронності більше 1), що відповідно забезпечує вищу результативність їх реалізації і можливість створення додаткового ефекту необхідного для ефективного функціонування бізнес одиниць та підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Таблиця 3.4

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

№ п/п	Назви підприємства	Значення коефіцієнта синхронності власних бізнес-процесів відповідних бізнес-одиниць певного машинобудівного підприємства					Значення показника диверсифікаційної конвергентності (2018 р.)	Значення коефіцієнта синхронності бізнес-процесів після використання можливості інтеграції з привабливими стейкхолдерами					Можливі комбіновані сценарії розвитку підприємства
		Бізнес-одиниці підприємства						1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5							
1.	ПрАТ «Харківський тракторний завод»	1,2	1,04	1,32	0,6	-	3,7	-	-	-	1,25		Оптимістичний
2.	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе»	1,3	0,88	0,7	1,28	0,53	4,4	-	1,24	1,1	-	1	Оптимістично-реалістичний
3.	ТОВ «Лозівський ковальсько-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.	ПрАТ «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.	ПАТ «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.	Дослідно-механічний завод «Карпати»	1,04	1,2	0,4	-	-	2,1	-	-	0,9	-	-	Песимістичний
14.	ПрАТ «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.	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»»	1,05	0,94	0,7	-	-	2,3	-	1,01	1	-	-	Реалістичний
17.	ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»	1	0,69	-	-	-	1,9	-	0,9	-	-	-	Песимістичний
18.	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	1,05	1,1	1	0,82	-	3,1	-	-	-	1,3	-	Оптимістичний
19.	ПрАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	1,3	0,8	-	-	-	1,7	-	1,04	-	-	-	Оптимістичний

Примітка: розраховано автором

У якості привабливого стейкхолдера можуть виступати також і внутрішні компаньйони – інші бізнес-одиниці підприємства, синхронізованість бізнес-процесів яких є більша за одиницю. Така взаємодія дозволить підвищити результативність бізнес-процесів, збалансувати діяльність бізнес-одиниць підприємства забезпечивши йому довгострокову ефективність і пошук можливості формування додаткового ефекту за рахунок максимального нарощення синергійного ефекту, необхідного для стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Для бізнес-одиниць значення коефіцієнта синхронності яких є значно нижче чи значно вище за 1 доцільно розглянути можливість раціоналізації їх бізнес-процесів шляхом ліквідації деяких із них або перепрофілювати діяльність бізнес-одиниці загалом.

Бізнес-одиниці, коефіцієнт синхронності яких значно вище 1 мають можливість реалізовувати певні результати реалізації власних бізнес-процесів стороннім підприємствам або розпочинати виробництво певного інноваційного, технічно удосконаленого, технологічно модифікованого або креативно зміненого призначення певного продукту.

Отже, виділення сукупності інтеграційно-адаптивних синхронізованих бізнес-процесів дозволило, врахувавши певні обмежуючі умови, сформувані 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).

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.

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.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано методичний підхід формування ресурсного забезпечення здійснення бізнес процесів підприємства, який на відміну від існуючих, базується на визначенні рівня інтеграційної адаптивності бізнес-процесів між собою, яка відображає результативність комплексного ресурсного забезпечення реалізації одного бізнес-процесу ефективними результатами реалізації іншого (порівняно із іншими варіантами такого забезпечення) і свідчить про тривалість взаємозв'язку цих бізнес-процесів, яка впливає як на поточну результативність всього підприємства, так і на точність і строковість побудови прогнозів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.
2. Підтверджено, що результативність бізнес-процесів є надзвичайно актуальним питанням в процесі прийнятті рішень про доцільність їх реалізації для ефективного функціонування сучасних підприємств в умовах обмеженості ресурсного забезпечення та динамічних змінах зовнішнього середовища. Так як, реалізація одних бізнес процесів може залежати від результатів виконання декількох альтернативних бізнес процесів, які також можуть використовуватися для забезпечення ефективного здійснення решти не менш важливих бізнес процесів підприємства, то важливим є визначення результативності бізнес-процесів враховуючи їх взаємну активну сприйнятливість, що дозволить оптимально розподілити необхідні для результативного виконання бізнес-процесів ресурси та результати їх реалізації між собою. Доведено, що результативність бізнес-процесів визначена через їх ресурсну взаємсприйнятливість забезпечує оптимально-результативну синхронізацію цих бізнес-процесів, яка підвищує ефективність системи управління, дозволяючи, тим самим, сформувати додатковий ефект, необхідний для результативних трансформаційних перетворень в економічних системах відповідно сучасних умов

функціонування.

3. Обґрунтовано, що в умовах функціонування сучасних підприємств, їх довгостроковий ефективний розвиток можливий за рахунок диверсифікації діяльності шляхом виділення за певними критеріями окремих бізнес-процесів у спеціалізовані одиниці бізнесу. При чому, виділення у окрему одиницю бізнесу певних процесів повинно відбуватися, враховуючи максимально результативну їх взаємодію. Для цього запропоновано науково-методичний підхід щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів машинобудівних підприємств як базису формування їх бізнес-одиниць, який, на відміну від існуючих, базується на оцінці і синхронізації інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів через їх ресурсну взаємосприйнятливість, що дозволяє раціоналізувати структуру диверсифікованого підприємства ефективними бізнес-одиницями, необхідними для стратегічного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.
4. Запропоновано науково-практичний підхід щодо формування стратегічних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства на альтернативній основі, який, на відміну від існуючих, базується на синхронності бізнес-процесів виокремлених за відповідною диверсифікаційною конвергентністю в певні бізнес-одиниці, що дозволяє оперативно вжити конкретні управлінські рішення, залежно обраного сценарію, для оптимізації бізнес-процесів і підвищення їх синхронності, забезпечивши, тим самим, вчасне отримання ефекту необхідного для ефективного стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури (Залуцька, Х.Я., 2019; Залуцька, Х.Я., 2020і; Залуцька, Х.Я., 2020к; Залуцька, Х.Я., 2020л).

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

4.1. Формування взаємодії учасників диверсифіковано-інтеграційних підприємств через стратегічну поведінку їх бізнес-одиниць на основі побудови стратегічно орієнтованої 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, сформувані 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» відбувається 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, фокусуванням 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. 4.1). 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.

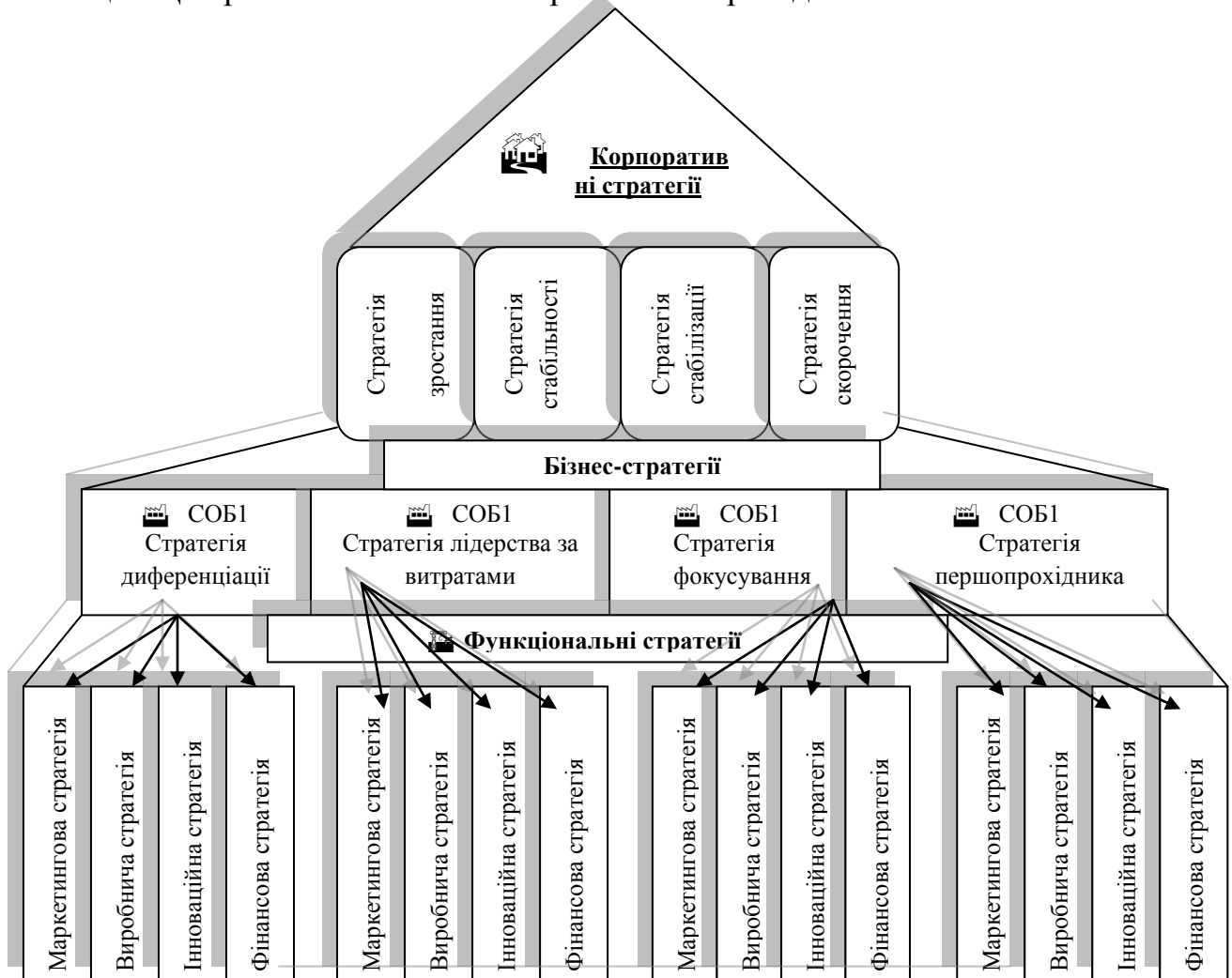
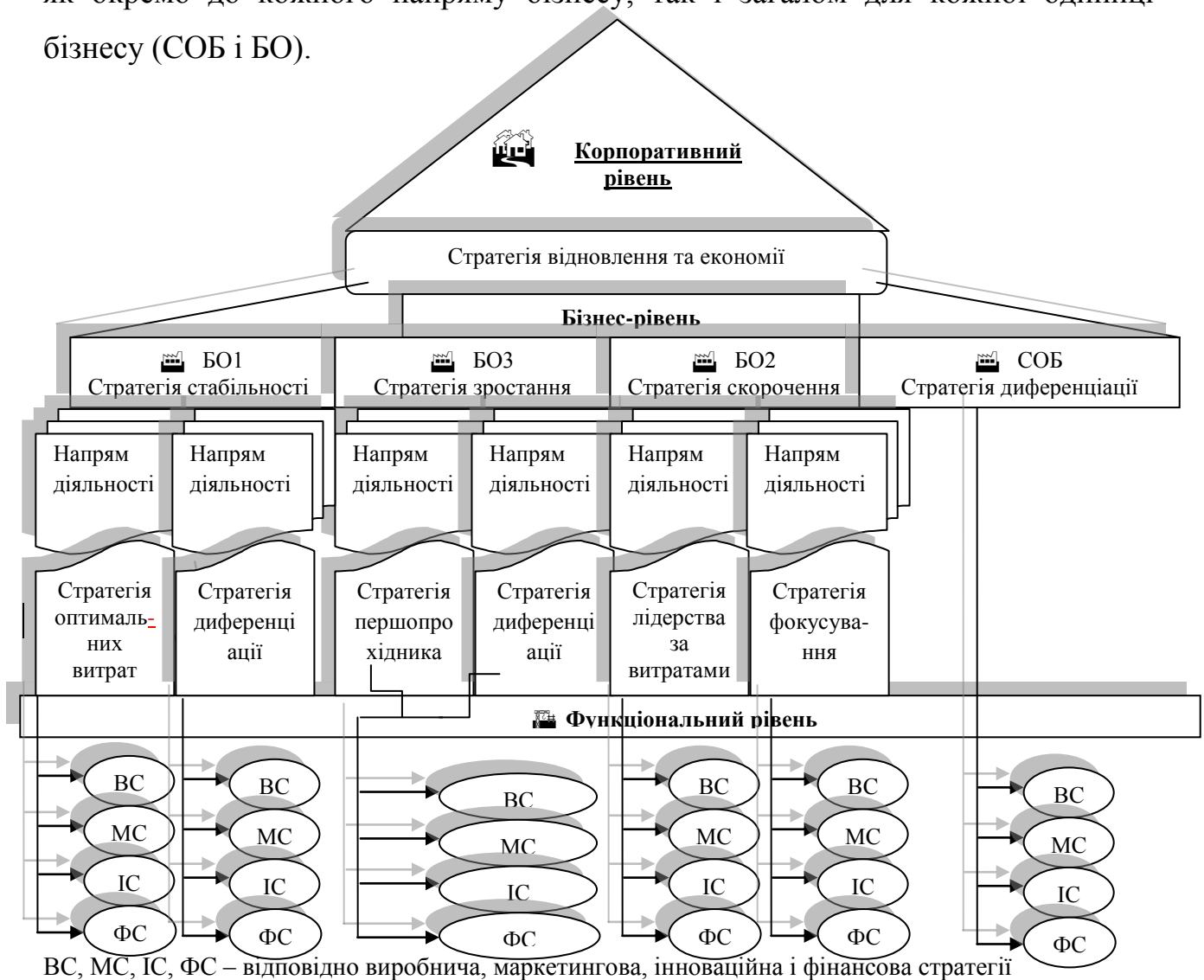


Рис. 4.1. Проста стратегічна піраміда *Примітка: розроблено автором*

Для решти диверсифікованих підприємств (із простою, комбінованою і стратегічно орієнтованою структурою) формуємо складну стратегічну піраміду (рис. 4.2). Особливістю якої є те, що на корпоративному рівні формується стратегія загального напрямку розвитку підприємства, який відображено у стратегії кожної СОБ. Це можуть бути стратегії: згорання 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. 4.2. Приклад складної стратегічної піраміди *Примітка: розроблено автором*

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 сформувати стратегію корпоративного рівня спрямовану на максимальне отримання синергійного ефекту.

Уніфіковану технологію побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства зображено на рис. 4.3.

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.

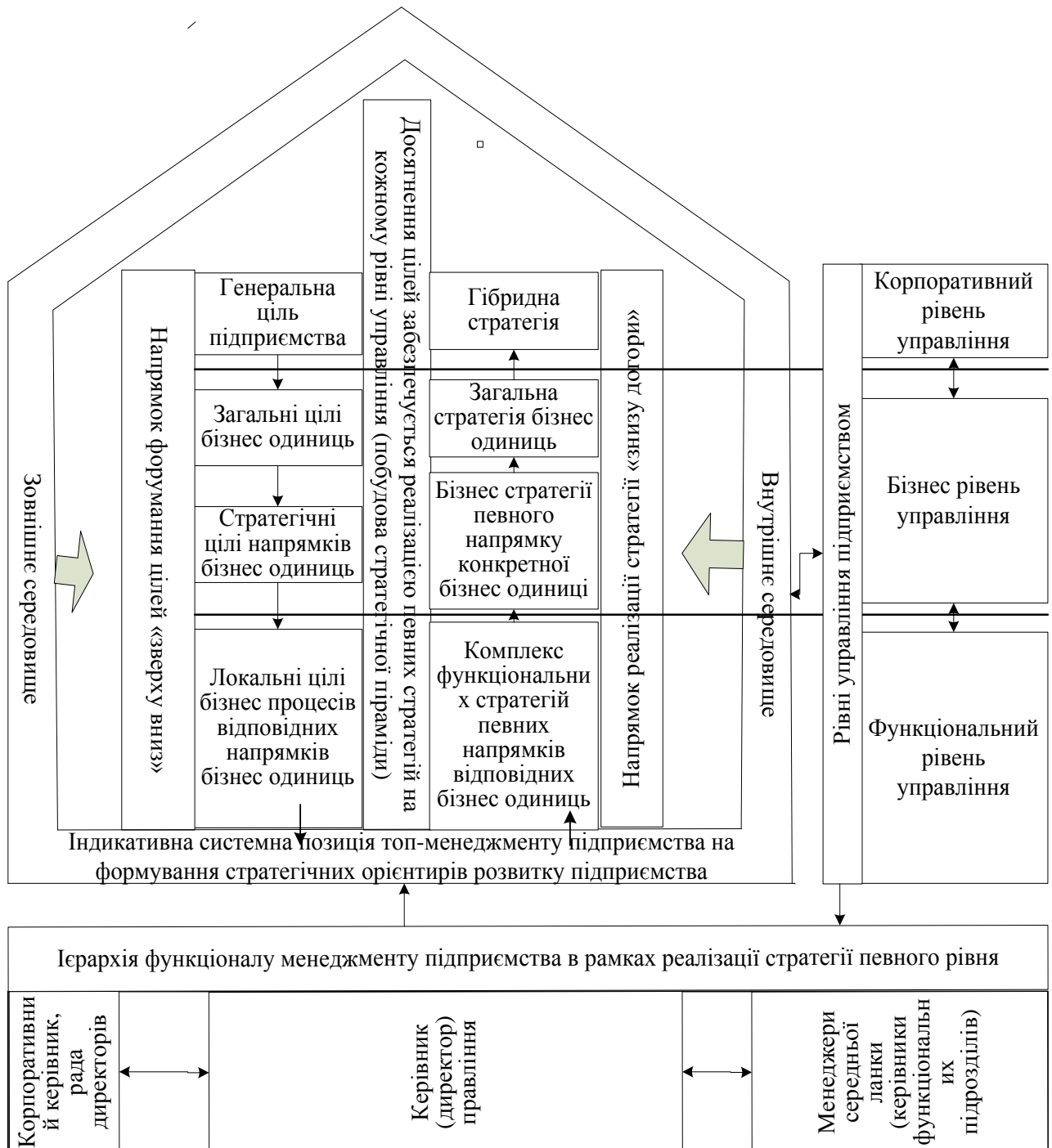


Рис. 4.3. Уніфікована технологія побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства *Примітка: розроблено автором*

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 ефективною реалізації напряму 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 забезпечить їх ефективніше здійснення. До таких підприємств належать машинобудівні підприємства, ефективність діяльності яких залежить від вірно і вчасно впроваджених інновацій, раціонального покращення якості продукції, оптимального процесу її виробництва, результативної реалізації, ефективного після продажного обслуговування тощо.

Для машинобудівних підприємств стратегічна піраміда відповідно уніфікованої технології побудови подано на рис. 4.4.

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.

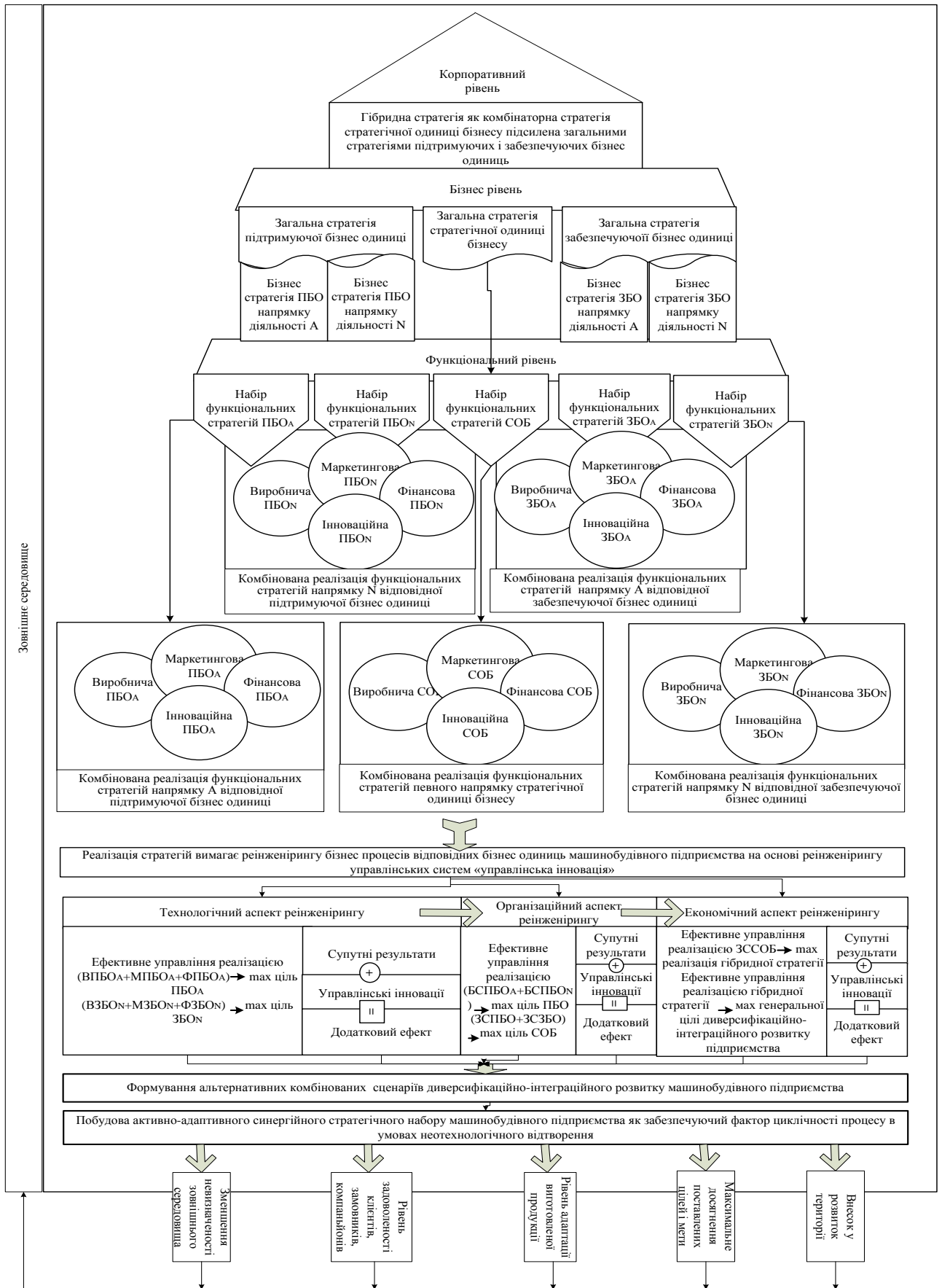


Рис. 4.4. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств *Примітка: розроблено автором*

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 підсилена загальними стратегіями підтримуючих і забезпечуючих бізнес одиниць.

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 зумовить виникнення нових способів, методів, технологій досягнення цих потреб і 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.

4.2. Синергійний стратегічний набір машинобудівного підприємства як забезпечуючий управлінський фактор циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення

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, сформувані 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 сформувати 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. 4.5.

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


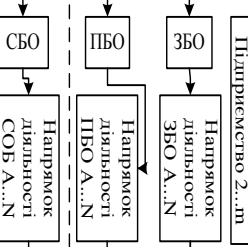
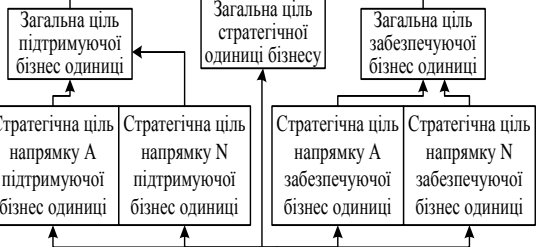
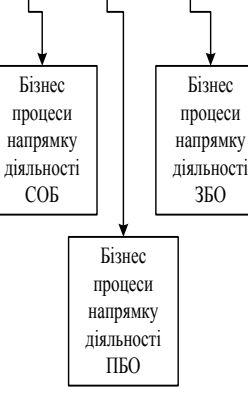
Рівні управління підприємством	Структура машинобудівного підприємства в процесі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку	Домінанти формування синергійного ефекту на кожному рівні відповідно до ієрархії управління	Стратегічне забезпечення процесу формування синергійного ефекту на всіх рівнях управління	Тактичний бізнес набір управлінських інновацій	Основа формування системи обмежень реалізації синергійного стратегічного набору диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства
Корпоративний рівень		<p>Апараметрів ПБО (Σ Апараметрів ЗБО, СОБ) Апараметрів ЗБО (Σ Апараметрів ПБО, СОБ) Апараметрів СОБ (Σ Апараметрів ПБО, ЗБО)</p>	<p>Реалізація гібридної стратегії (Реалізації загальної стратегії ПБО; СОБ; ЗБО)</p>	<p>Управлінська інновація спрямована на оптимально – результативне досягнення поставлених цілей відповідного рівня ієрархії управління шляхом раціональної реалізації гібридної стратегії розвитку підприємства</p>	<p>Генеральна ціль диверсифікаційно-інтеграційного-розвитку підприємства та додатковий ефект, який забезпечує циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення</p>
Бізнес рівень		<p>QПБО, N(ЦрПБО, ЦрПБОН); ДПБО, N(ВПБО, ВПБОН); ВПБО, N(МППБО, МППБОН); QЗБО, N(ЦрЗБО, ЦрЗБОН); ДЗБО, N(ВЗБО, ВЗБОН); ВЗБО, N(МПЗБО, МПЗБОН); QСОБ(ЦрПБО, N; ЦрЗБО, N); ДСОБ(ВПБО, N; ВЗБО, N); ВСОБ(МППБО, N; МПЗБО, N); QПБО; ДПБО; ВПБО (Апараметрів ПБО, N); QЗБО; ДЗБО; ВЗБО (Апараметрів ЗБО, N); QСОБ; ДСОБ; ВСОБ (Апараметрів ПБО, N; ЗБО, N; СОБ, N)</p>	<p>1) Реалізація загальної стратегії СОБ (Реалізації бізнес стратегій ПБО; ЗБО); 2) Реалізація загальної стратегії ПБО (Реалізації бізнес стратегій ПБО А ∩ ПБОН); 3) Реалізація загальної стратегії ЗБО (Реалізації бізнес стратегій ЗБО А ∩ ЗБОН); 4) Реалізація бізнес стратегії певної бізнес одиниці (реалізації певного функціонального стратегічного набору)</p>		
Функціональний рівень		<p>Формування параметрів ВБОі; МПБОі; QБОі; ЦрБОі; ДБОі залежить від (реінженірингу БПБОі, N); Параметри: В – витрати; МП – маркетингова перспективність; Q – обсяг виробництва; Цр – ціна ресурсів; Д – дохід; Умовні позначення: БОі - певна бізнес одиниця підприємства (ПБО, ЗБО, СОБ); БПБОі, N – бізнес процеси певного напрямку відповідної одиниці бізнесу підприємства</p>	<p>1) Маркетингова стратегія БОі/Виробнича стратегія БОі ∩ Фінансова стратегія БОі ∩ Інноваційна стратегія БОі → Функціональний стратегічний набір БОі 2) Реалізація ВСБОі (Реалізації ФСБОі; ІСБОі; МСБОі); Реалізація ФСБОі (Реалізації ВСБОі; ІСБОі; МСБОі); Реалізація ІСБОі (Реалізації ФСБОі; ВСБОі; МСБОі); Реалізація МСБОі (Реалізації ФСБОі; ІСБОі; ВСБОі)</p>	<p>Управлінська інновація спрямована на оптимально – результативне досягнення поставлених цілей відповідного рівня ієрархії управління шляхом раціональної реалізації набору локальних стратегій розвитку певних бізнес одиниць підприємства</p>	<p>Локальні цілі бізнес процесів певних напрямків відповідних бізнес одиниць</p>

Рис. 4.5. Технологічна карта відповідності та взаємоузгодженості синергійного ефекту стратегіям згідно до ієрархії управління [розроблено автором]

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 є основою 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. 4.6).

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. 4.7).

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.

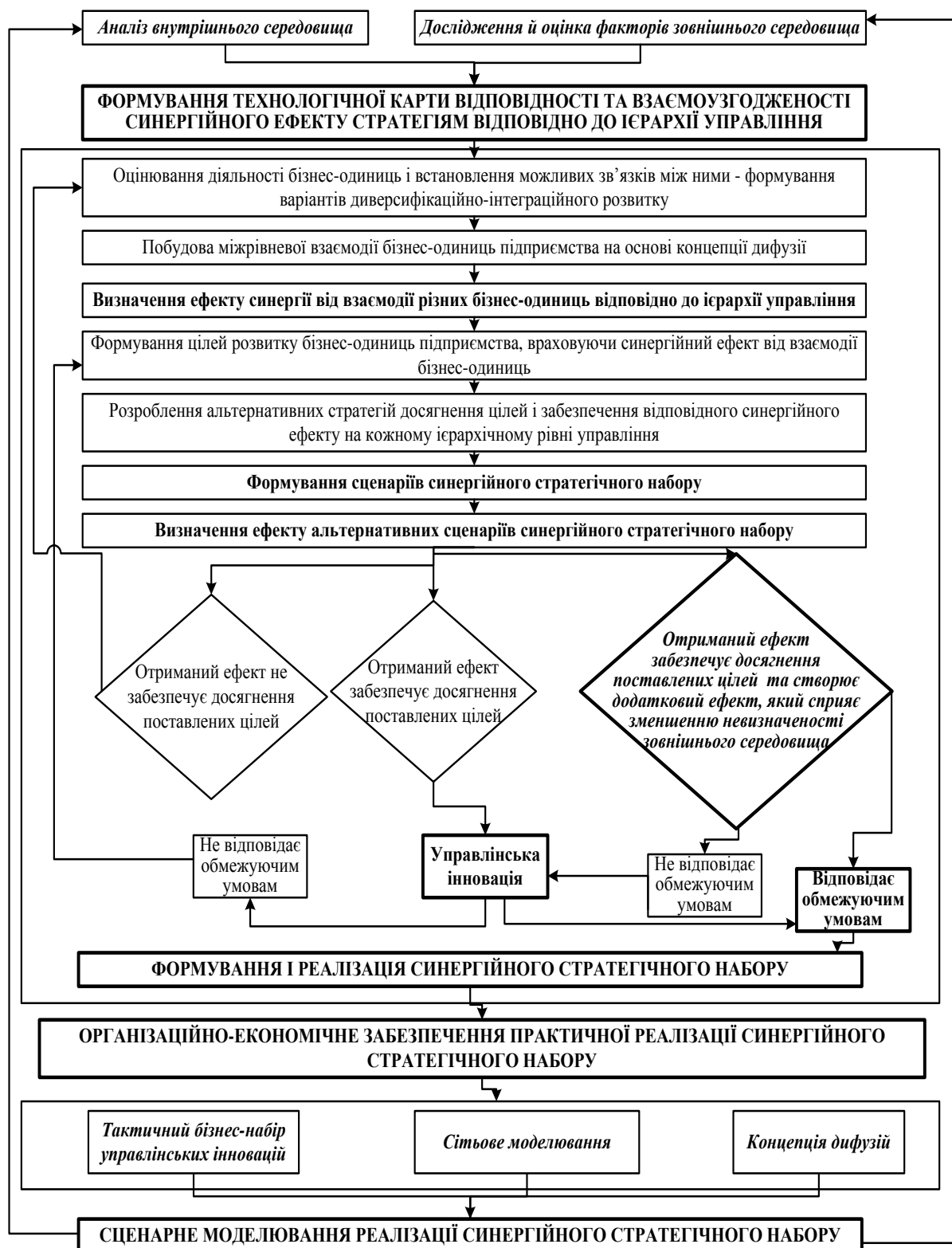


Рис. 4.6. Науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства *Примітка: розроблено автором*

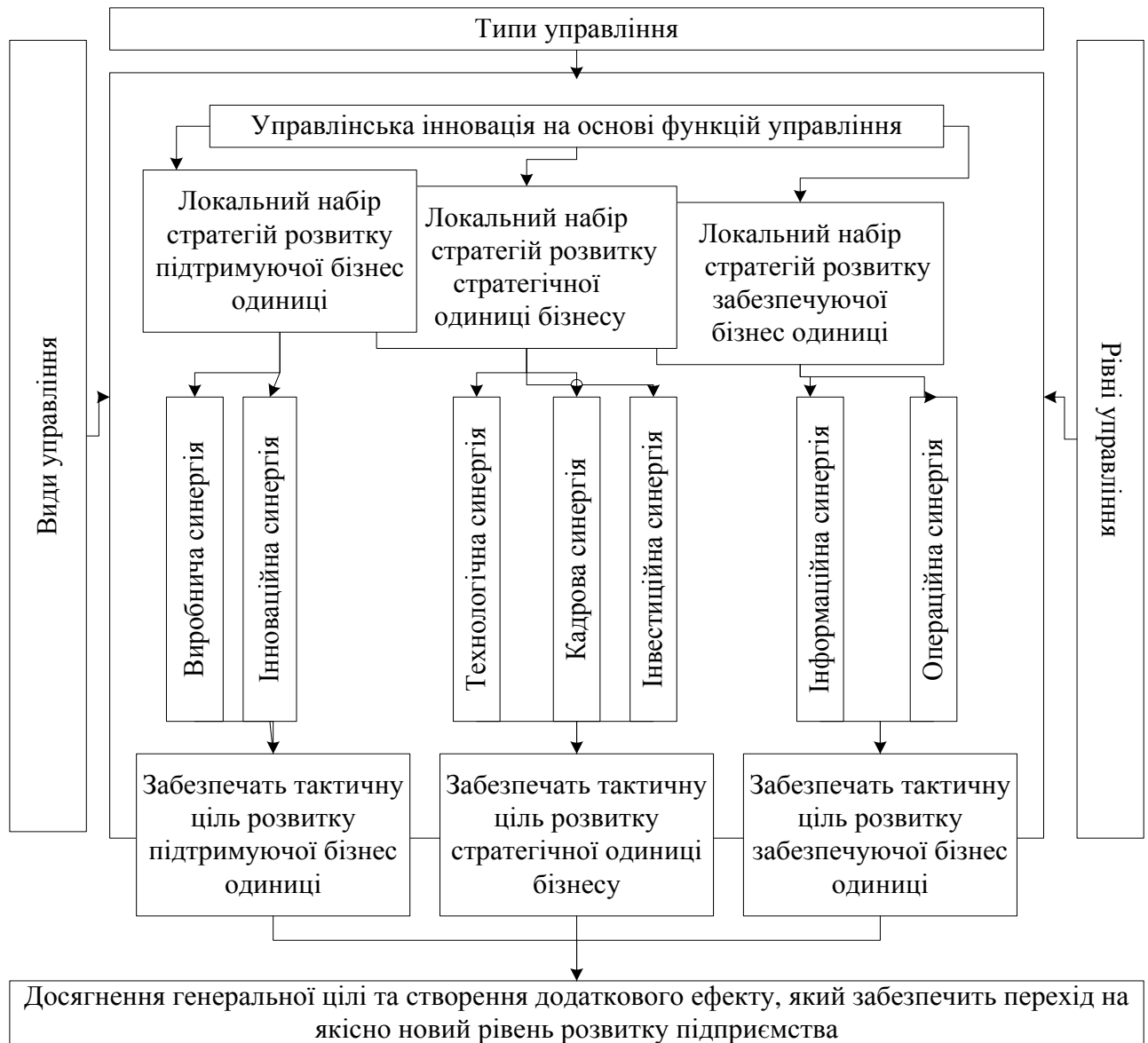


Рис. 4.7. Ітерація синергійного стратегічного бізнес набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства

Примітка: розроблено автором

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.

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.

4.3. Конвергентна основа процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства

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. 4.8.

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.



Рис. 4.8. Процес стратегічного управління *Примітка: розроблено автором*

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 ефективною 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. 4.9).

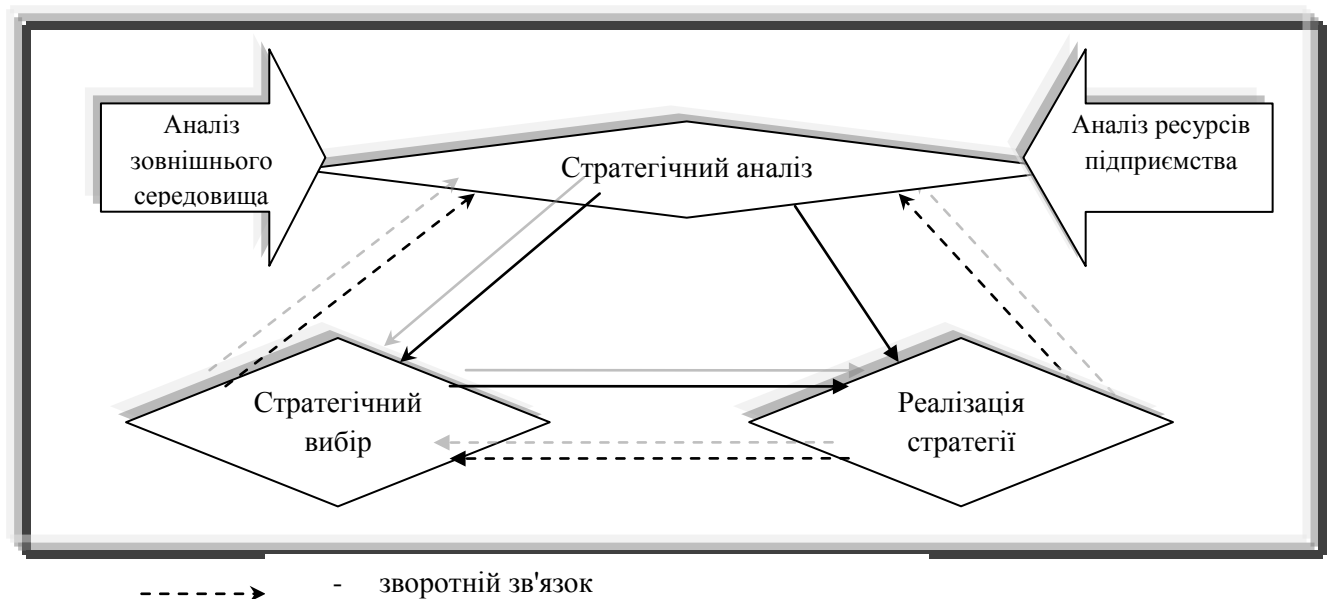


Рис. 4.9. Етапи формування стратегії підприємства *Примітка: розроблено автором*

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. Отже, 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. 4.10. 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.

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.

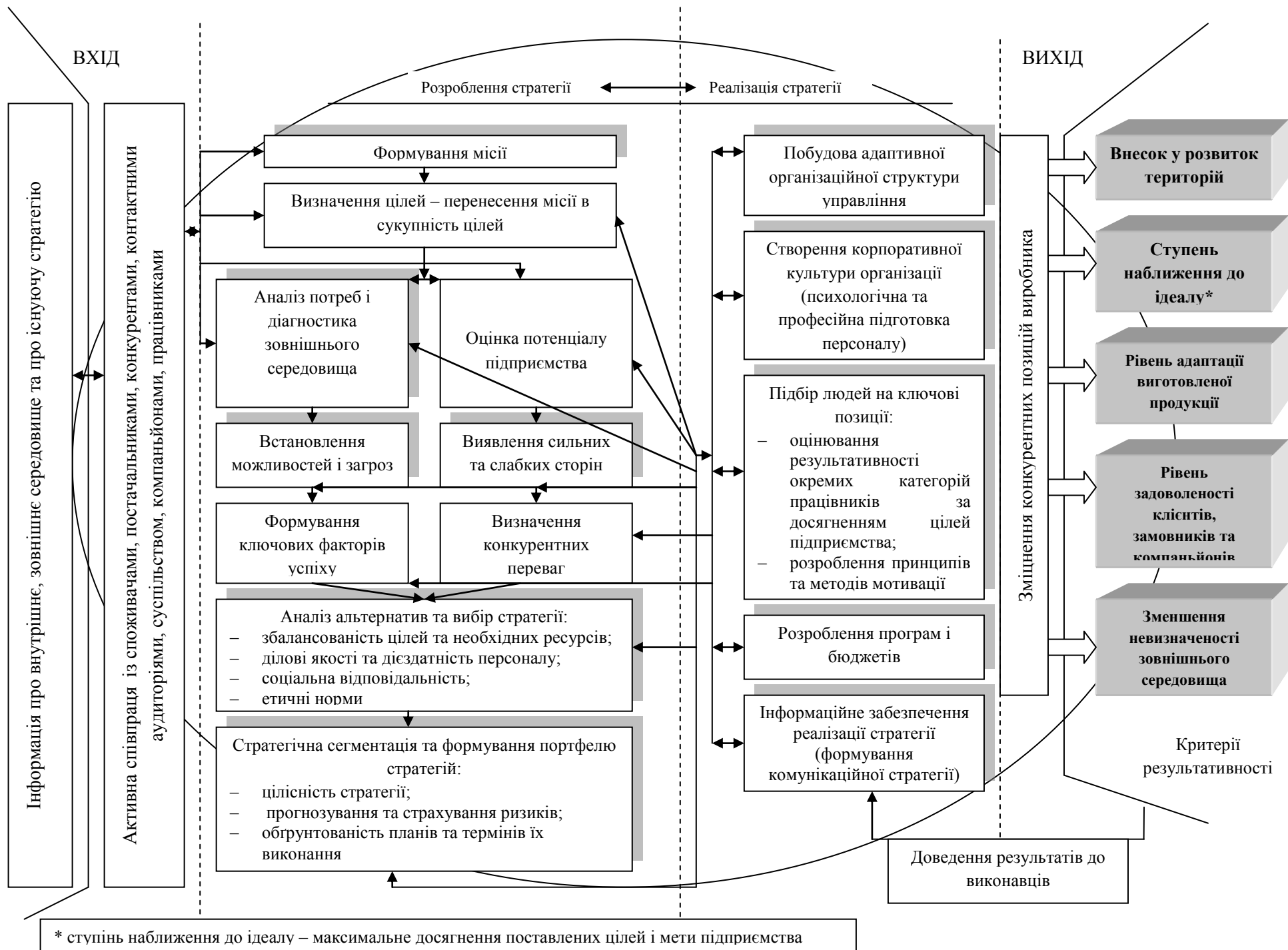


Рис. 4.10. Модель формування і реалізації стратегії *Примітка: розроблено автором*

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.

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. 4.11.

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. 4.12.

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.

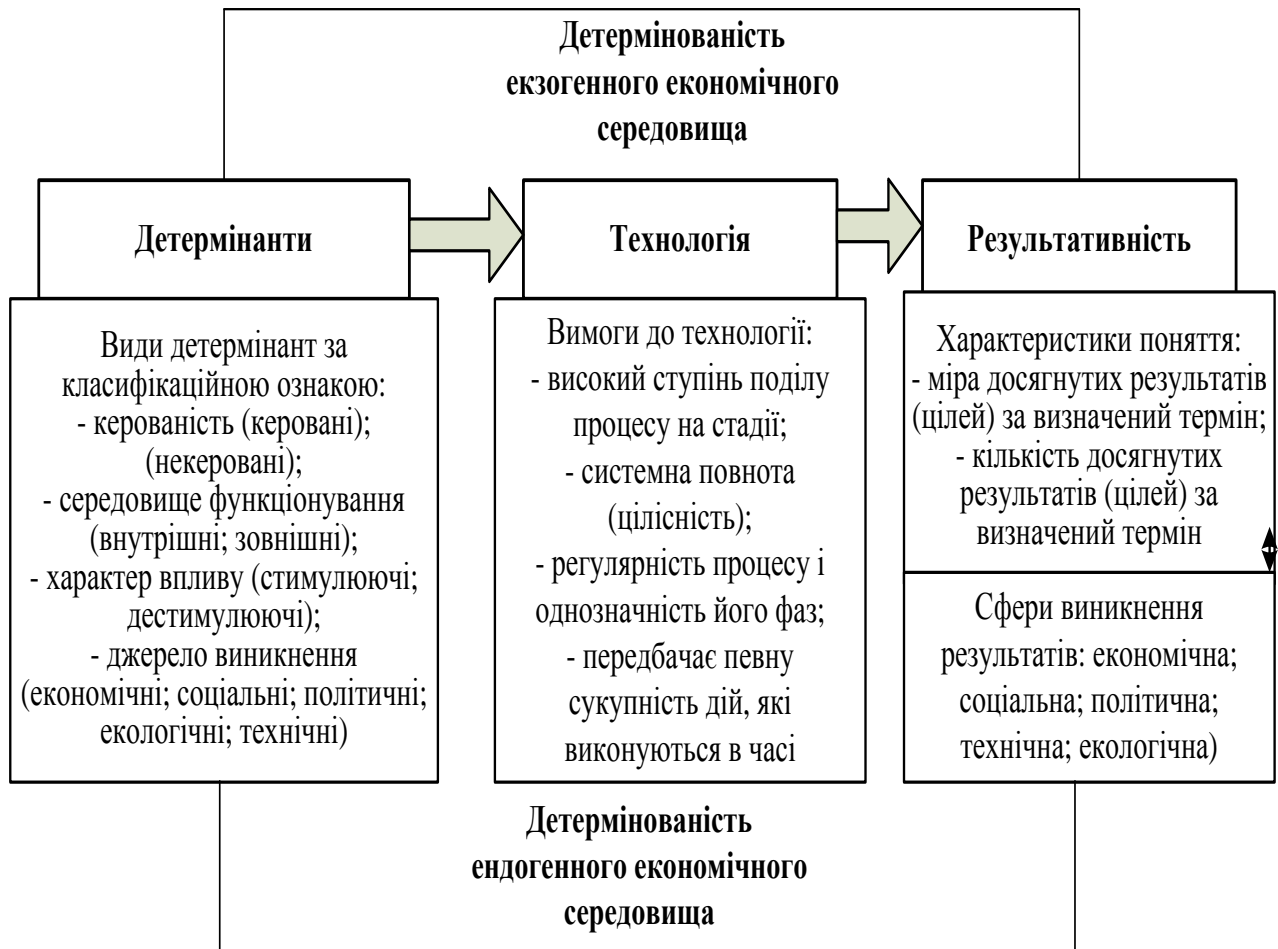


Рис. 4.11. Наукова основа детерміновано - результативної технології побудови стратегії як економічного процесу *Примітка: розроблено автором*

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.

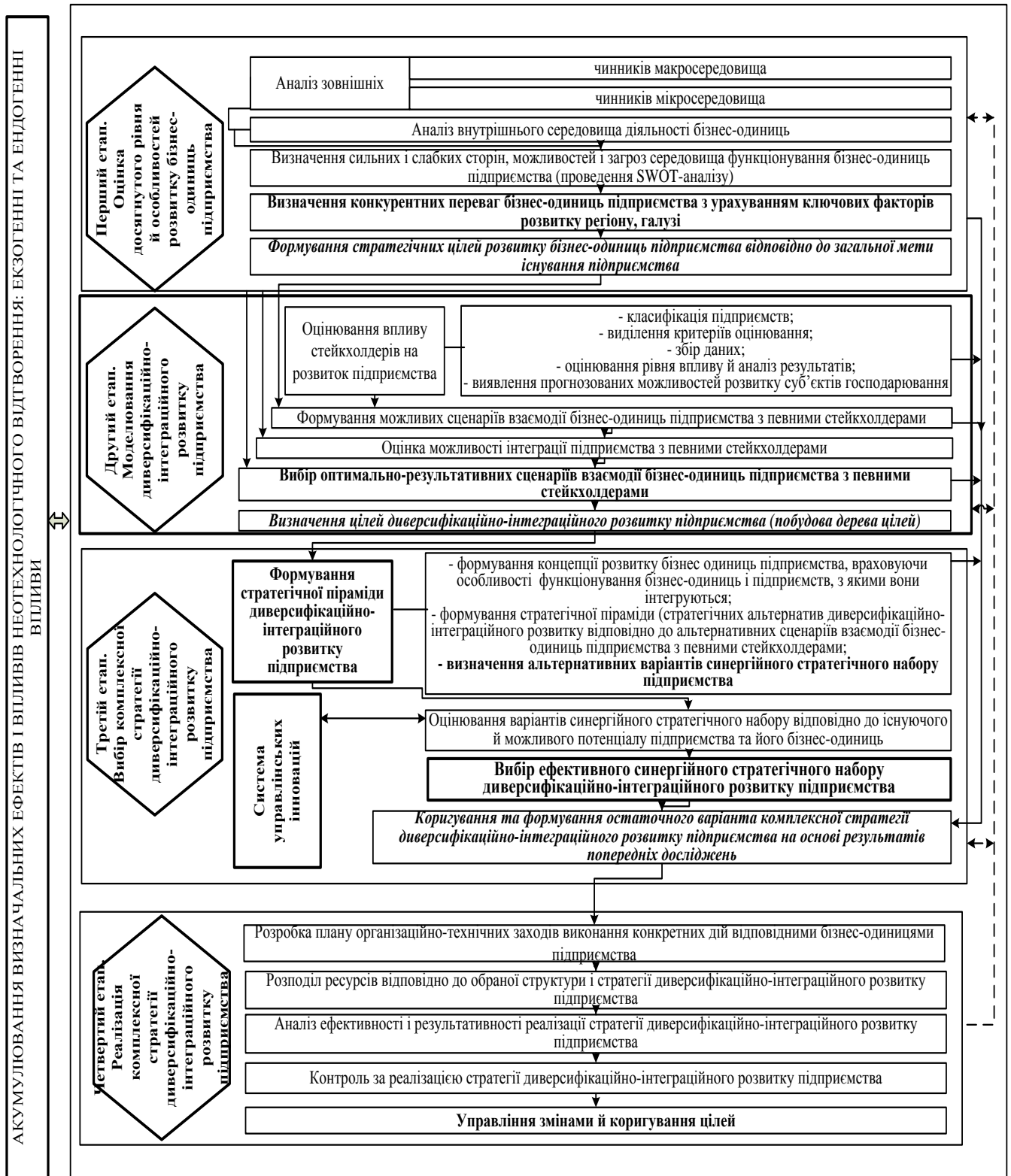


Рис. 4.12. Детерміновано - результативна технологія побудови комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

Примітка: розроблено автором

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 «situational 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).

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 (в межах певних складових) 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 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 сформувавши із них раціонально збалансовані варіанти довгострокового розвитку підприємства у межах одного із можливих напрямків: скорочення; зростання; стабільності; стабілізації.

Напрямок «зростання» відповідатиме переважання 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 сформувавши 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.

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.

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. 4.13).

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;

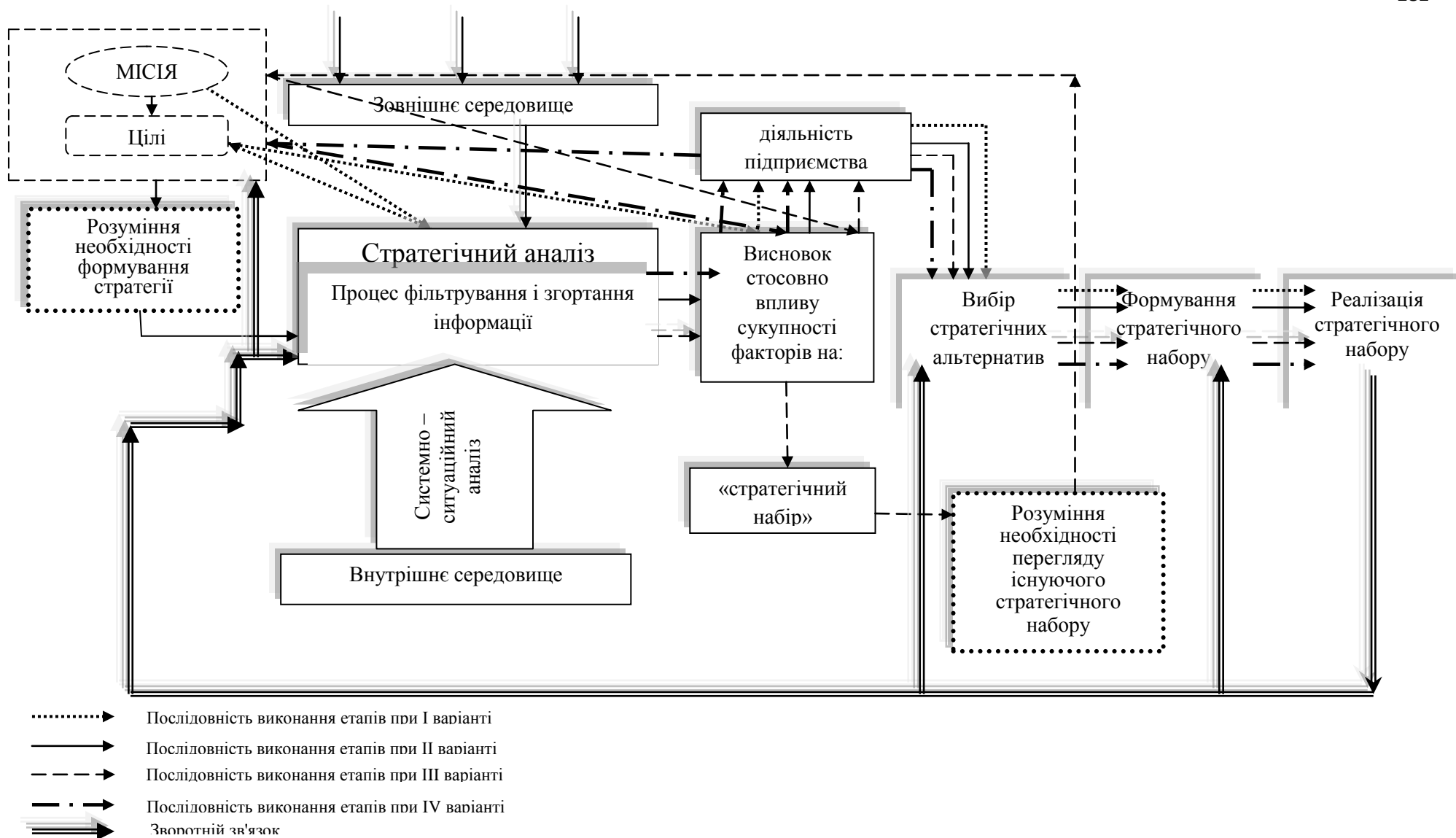


Рис. 4.13. Можливі підходи до формування і реалізації стратегії *Примітка: розроблено автором*

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.

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. 4.13. 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. 4.13 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 сформулювати 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 ефективною реалізацією 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 y – кількісні, за чотирма 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.

Особливості застосування запропонованої технології оцінювання впливу

підприємств різних сфер, галузей, напрямків діяльності, форм власності на діяльність машинобудівних підприємств подамо через оцінювання впливу підприємств ІТ-галузі на діяльність машинобудівних підприємств.

Вибір підприємств ІТ-галузі зумовлений світовими тенденціями привабливості та перспективності застосування продуктів ІТ-компаній. Якщо в 1991-1995 рр. витрати на програмні продукти в світі становили 32% від загальних витрат, то в 2014 році - близько 60% (Терлецька, Г. С., Бабич, О. В., 2014).

У Львівській області зростання ринку цієї галузі у 2018 році (згідно з експертними оцінками та результатами опитування директорів ІТ-компаній, розміщених у Львові) становить від 457 млн.дол. до 518 млн.дол., що на 177 млн.дол. – 218 млн.дол. більше ніж у 2015 році та на 361 млн.дол. – 415 млн.дол. - ніж у 2010 році (Дослідження ІТ ринку Львова, 2018).

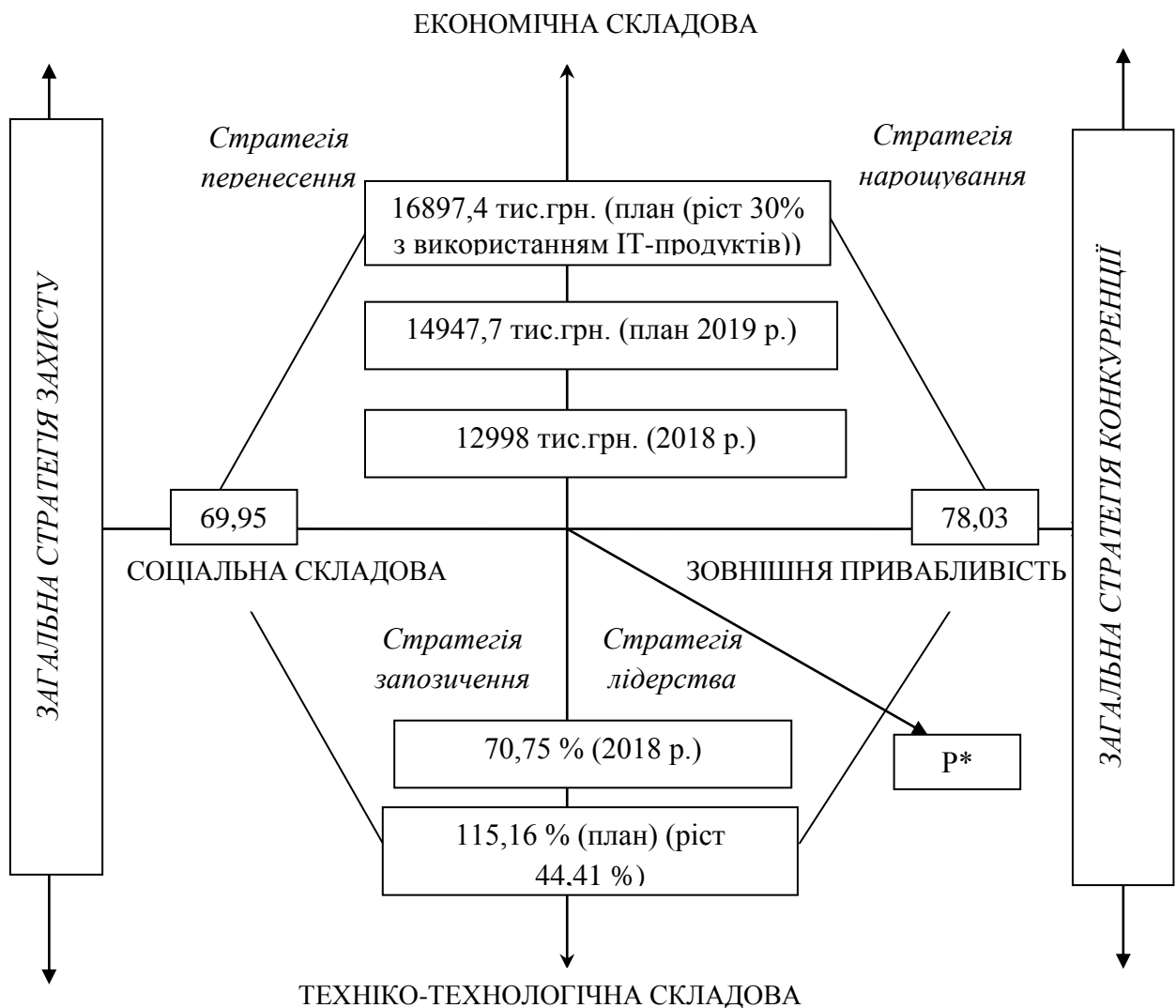
За показником «Кількості ІТ спеціалістів Львова до загальної кількості спеціалістів цієї галузі в Україні» Львів посідає третє місце із часткою 10% після Києва із часткою 29% та Харківської області - 14%. Частка створених робочих місць становить 13,8%, оскільки, один ІТ спеціаліст створює 3,37 робочих місця. ІТ галузь як показують дослідження спричиняють значний вплив на економічний та соціальний розвиток і забезпечують зовнішню привабливість регіону.

Достатнім є й опосередкований вклад ІТ компаній на розвиток економіки регіону шляхом вкладень доходів (зарплат) їх працівників у різні сфери діяльності регіону, що сприяє вирішенню регіональних соціальних програм та через податкові платежі суб'єктів господарювання регіону товарами і послугами яких користуються ІТ спеціалісти. Найбільшими витратами ІТ спеціалістів Львівщини є вкладення коштів в будівельну галузь (56 млн.дол.), купівлю продуктів харчування, побуту (40,89 млн.дол.) і автомобілів (19,2 млн.дол.).

ІТ сфера здійснює як прямиий, так і опосередкований вплив і на розвиток

підприємств різних галузей через безпосереднє впровадження на одних із них певних продуктів ІТ галузі, що сприяють покращенню їх процесів і результатів діяльності, які споживаються іншими підприємствами, урізноманітнюючи і їх можливості розвитку.

Оцінювання впливу ІТ-галузі на розвиток машинобудівних підприємств здійснено по запропонованих в цій роботі складових: економічна; техніко-технологічна; соціальна; зовнішньої привабливості. Результати розрахунків подано на рис. 4.14.



P* - вектор руху підприємства-репрезентанта за виділеними складовими оцінювання під впливом підприємств ІТ-галузі

Рис. 4.14. Матриця вибору стратегії гібридного розвитку машинобудівного підприємства-репрезентанта при певному впливі на нього ІТ кластеру *Примітка: розроблено автором*

Оцінювання за економічною складовою проводилося за показниками росту результативності бізнес-процесів підприємства-репрезентанта за рахунок можливої їх цифровізації у результаті впровадження на ньому продуктів ІТ-галузі. Наприклад, програмне забезпечення Creatio, яке розроблено на основі двох сучасних концепцій: управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM).

Окрім цього, можуть застосовуватися технології віртуалізації та симулювання в процесі розробок нових продуктів PDP (Product Development Process). Дана технологія також може використовуватися як ресурс при виробництві певної продукції, наприклад, впровадження моделі машинного навчання в буровий станок в результаті чого таке обладнання зможе розпізнавати адаптивні плани буріння безпосередньо на мапі тунелю. Виробництво цих продуктів сприятиме росту результатів діяльності машинобудівних підприємств, що стало основою розрахунків за техніко-технологічною складовою.

Соціальна складова оцінювалася через рівень покращення умов персоналу підприємства за рахунок впровадження відповідних ІТ-технологій. Як приклад розглядалася можливість використання програми Track & Trace, що сприяло б оптимізації часу виробництва і створенню комфортних умов праці шляхом застосування відповідних сенсорів, які дозволяють моніторити місцезнаходження того чи іншого інструменту.

Складову зовнішня привабливість оцінено рівнем можливого росту ринкової привабливості певної продукції та підвищенням зацікавленості до підприємства через кількість появи нових замовлень після впровадження відповідних продуктів ІТ – галузі у виробництво.

Показники техніко-технологічної складової розраховуємо у відсотковому співвідношенні росту значення показника звітного періоду до базового (попереднього) року, враховуючи вигоди, які принесло машинобудівному

підприємству-репрезентанту впровадження певних продуктів ІТ галузі, а також через значення вигод, які б могли бути отримані в результаті удосконалення продукту. Тобто, % росту збуту удосконаленої продукції порівняно із стандартною.

Соціальну складову і складову зовнішньої привабливості обчислено експертним методом з використанням бальних значень.

Проведені розрахунки впливу ІТ-кластеру на стан машинобудівного підприємства-репрезентанта підтверджують доцільність використання ІТ-підприємства для диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівного підприємства, взаємодія яких повинна базуватися на виконанні стратегічних заходів стратегії лідерства з врахуванням перспективних показників ключових у даному випадку напрямків техніко-технологічної складової та складової зовнішньої привабливості. Обрані заходи повинні стосуватися оптимального завершення існуючих та ефективного ініціювання нових проектів покращення основних сфер діяльності машинобудівного підприємства для покращення його довгострокової конкурентоспроможності.

Особливою увагою користується сьогодні технологія блокчейну (англ. blockchain, block — блок, chain — ланцюжок), яка виникла в 2009 році і є унікальною технологією, що дозволяє захистити суб'єкти обміну інформацією від загрози розкриття конфіденційної інформації й забезпечити достовірність одержуваної інформації (Цифровізація як нова реальність України, 2020). Відповідно, використання такої технології дозволить підвищити ефективність гібридного розвитку машинобудівного підприємства із ІТ-підприємством і забезпечить максимізацію додаткового ефекту від такої взаємодії, необхідного для довгострокового конкурентоспроможного функціонування машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

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 виборів 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.

Даний етап включає заходи, які передбачають формування плану конкретних дій, включаючи завдання і терміни їх виконання, визначення відповідальних осіб, отримання очікуваного результату за даними оцінювання реалізації певних стратегічних заходів, планів та програм, розмір і джерела фінансування, способи проміжного контролю і зворотного зв'язку, формування системи оперативного управління виробничою діяльністю на кожному рівні управління підприємством тощо.

Виконання встановлених заходів і визначених дій на кожному етапі запропонованого процесу повинно коригуватися залежно від зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на момент часу конкретної їх реалізації.

Увесь процес формування комплексної стратегії управління

диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства повинен бути підкріплений елементами функцій управління: вдалими мотиваційними системами; вчасними заходами контролювання і регулювання; чіткими організаційними діями і вдало розробленими планами на всіх управлінських рівнях.

Обмежуючими умовами у даному випадку можуть бути мотиви інтеграції стейкхолдерів, стратегії розвитку регіону, національні стратегії розвитку тощо.

4.4. Реалізація комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства

Основним етапом стратегічного управління, не менш важливим за формування стратегії, є ефективна її реалізація. Оскільки, неефективна реалізація обраної комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства зведе до мінімуму результати заплановані при її успішному формуванні. Відповідно, детально повинні бути прописані послідовності і особливості формування усіх складових як етапу формування, так і реалізації стратегії.

Для того, щоб етап реалізація стратегії продовжував процес її результативного втілення через максимальне досягнення поставлених цілей, то його складовими повинна бути взаємопов'язана послідовність дій подана на рис. 4.15, які можна загалом виділити у чотири блоки: підготовка до реалізації стратегії; реалізація стратегії; поширення результатів реалізації стратегії на різні рівні управління і у діяльність інши бізнес-одиниць; контроль за виконанням стратегічних заходів різних рівнів управління.

На етапі «підготовка» формують команду однодумців та роз'яснюють їм переваги формування і використання стратегії; розробляють стратегію розвитку

підприємства; визначають напрямки формування стратегічних заходів й приймають рішення, для яких рівнів підприємства її розробляти. Відповідно результатом цього етапу і передумовами наступного етапу - «розробка», є сформульовані: стратегія розвитку підприємства; напрями; поінформована і мотивована команда.

На етапі «розробка» формується система показників для певної організаційної одиниці, тобто це може бути компанія в цілому, її підрозділ або відділ.

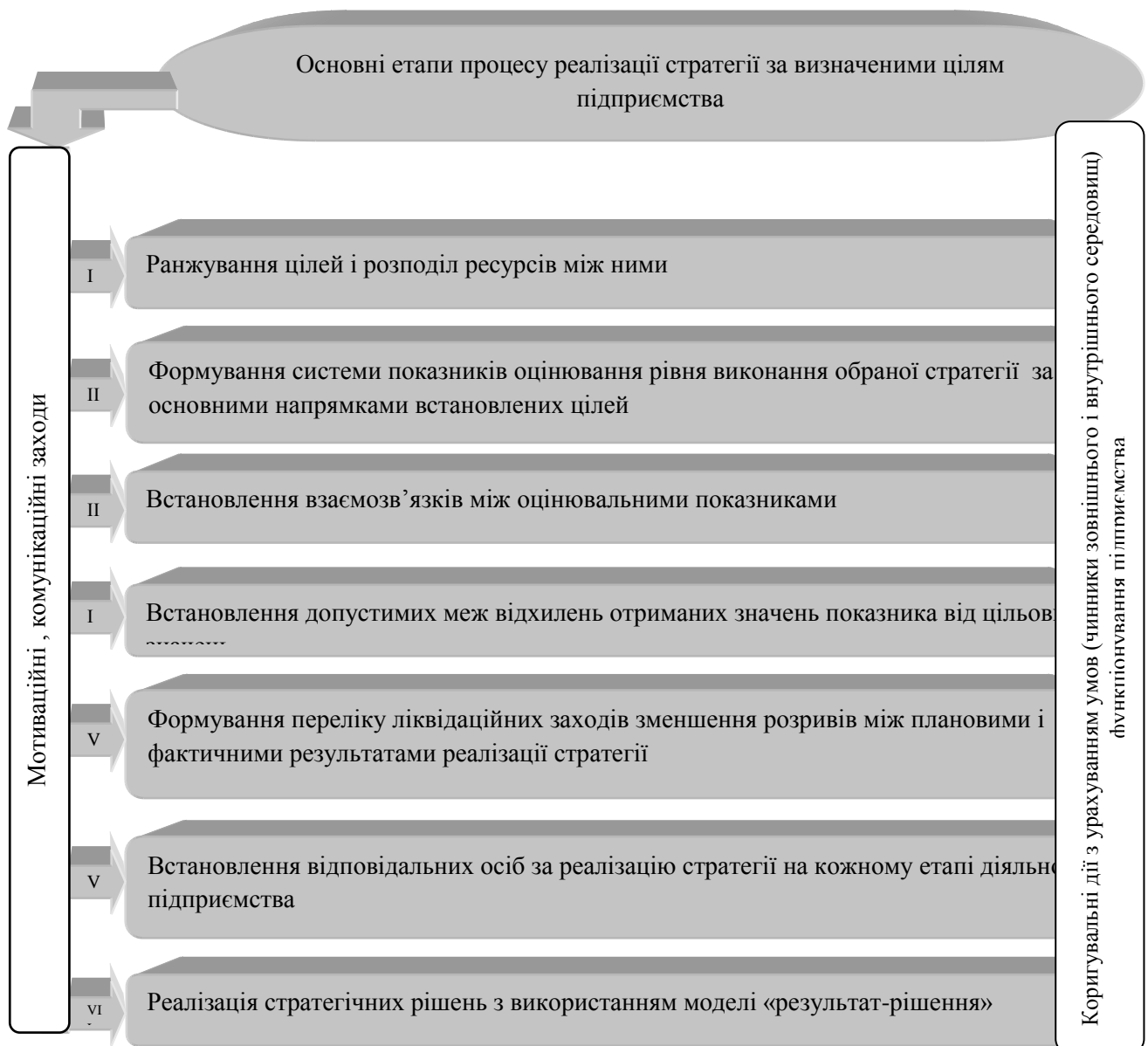


Рис. 4.15. Удосконалений процес реалізації стратегії *Примітка:*

розроблено автором

Сам процес розробки відбувається у такій послідовності: конкретизація стратегічних цілей; зв'язування стратегічних цілей причинно – наслідковими ланцюжками – побудова стратегічної карти; вибір показників і визначення їхніх цільових значень; визначення зв'язку показників з бізнес-процесами; розробка стратегічних заходів.

На етапі каскадування, цілі й стратегічні заходи з вищестоящих підрозділів підприємства послідовно передаються до нижчих організаційних одиниць (вертикальна інтеграція цілей), де формуються свої системи показників.

Останній етап передбачає розробку заходів і здійснення безпосереднього контролю за реалізацією обраної стратегії. У науковій літературі зазначається, що на цьому етапі відбувається інтеграція стратегії у діяльність конкретного підприємства, однак чітко окреслених кроків реалізації сформованих стратегічних заходів для пристосування системи у діяльність підприємства з метою досягнення відповідних поставлених цілей немає. Практичне втілення пропонованих рекомендацій на кожному етапі відбувається у своїй послідовності, відповідно до специфіки функціонування підприємств та залежно від стану їх середовищ і бачення керівництва.

За такого підходу, першим етапом процесу реалізації стратегії підприємства є ранжування цілей, що дозволить встановити черговість здійснення певних стратегічних заходів для оптимального досягнення конкретних цілей та відповідно розподілити наявні ресурси і можливості між ними за мірою необхідності.

Наступним кроком є формування системи оцінювальних показників для можливості контролю рівня досягнення поставлених цілей за відповідними напрямками. Вірно сформовані оцінювальні показники дозволять на ранніх етапах визначити відповідність чи невідповідність отриманих результатів поставленим цілям в процесі реалізації конкретної стратегії. Звичайно, що система оцінювальних показників для кожного підприємства буде мати свої

особливості, але її основою може бути прийнятий універсальний комплекс показників за усіма напрямками із якого керівництво підприємства чи його структурних підрозділів обиратиме найприйнятливіші показники для оцінювання в певний момент часу.

Після визначення послідовності досягнення цілей, встановлюють взаємозв'язки між оцінювальними показниками і їх складовими для різних етапів діяльності підприємства та визначають допустимі межі відхилень отриманих результатів показника від його цільових значень, що дозволить вже на цьому етапі виявити рівень виниклої загрози, встановити шляхи її усунення і напрямки подальшого руху. Якщо отримане значення оцінювання за певним показником по конкретному напрямку відповідає нормативному значенню або знаходиться в допустимих межах, то реалізація стратегії продовжується вибраним курсом, а якщо не відповідає – то виникає необхідність вживання конкретних ліквідаційних заходів, які розробляються заздалегідь на наступному етапі (етап V) ще до безпосередньої реалізації обраної стратегії. Наявність зв'язків між оцінювальними показниками дозволяють методом аналізування чітко та оперативно визначити, що саме спричинило можливі зміни і відхилення звітних значень показників від базових.

Виконання етапів I-V вимагає залучення усіх працівників підприємства, які стануть безпосередніми виконавцями визначених видів робіт різних ланок управління, що своєю чергою потребує вдалого формування системи мотивації для забезпечення розуміння і прояву ініціативи до виконання певних дій і заходів, окрім працівників підприємства, ще й його партнерів (стейкхолдерів).

Можливість виявляти вчасно виниклі проблеми, виконувати прописані ліквідаційні заходи, визначати відповідальних осіб і відображати взаємозв'язки між конкретними елементами процесу реалізації стратегії доступно ілюструє модель прийняття певних рішень, фрагмент якої подано на рис. 4.16.

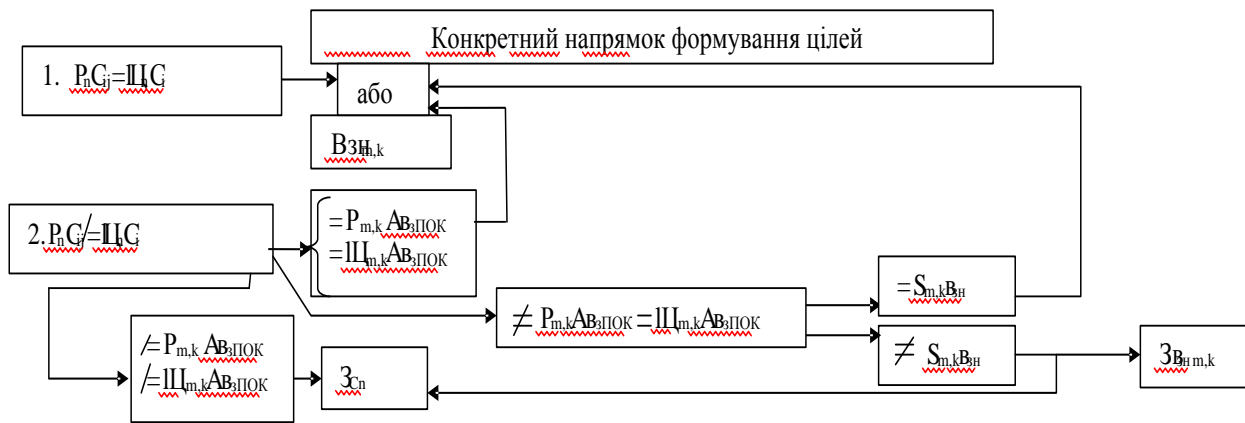


Рис. 4.16. Фрагменти моделі прийняття певних управлінських рішень

Примітка: розроблено автором

Примітка: умовні позначення: C_n, C_m, C_k – загальні цілі різних етапів всього процесу виробництва і реалізації продукції; $Ц_{nA_i}$ – і-та локальна ціль А-го напрямку n-го етапу діяльності підприємства; $P_{nA_{ij}}$ – результати оцінювання n-го етапу діяльності підприємства відповідно j-го показника і-тої локальної цілі А-го напрямку; N – допустиме значення зростання цілі; Z – заходи усунення недоліків; $Вз_{n,m,k}$ – взаємопов’язані напрямки решта етапів m, k діяльності; $S_{m,k}В_{zn}$ – стратегічні цілі взаємопов’язаних напрямків m і k етапів діяльності підприємства.

Згідно даних рис. 4.16 можливі наступні напрямки дій прийняття рішень за результатами оцінювання:

- 1) коли отримані результати оцінювання діяльності за певним показником конкретного елемента певного напрямку відповідного етапу діяльності відповідають локальним цілям даного елемента, то переходимо до оцінювання і прийняття відповідних рішень на наступних напрямках цього ж етапу чи пов’язаних із ним решта етапів діяльності підприємства;
- 2) коли отримані результати оцінювання діяльності за певним показником конкретного елемента певного напрямку відповідного етапу діяльності не відповідають локальним цілям по даному елементу, то дивимося чи вони відповідають результатам оцінювання і локальним цілям елементів пов’язаних із ним напрямків решта етапів діяльності:
 - 2.1. якщо відповідають і результатам оцінювання, і локальним цілям, то переходимо до оцінювання і прийняття відповідних рішень на наступних напрямках цього ж етапу чи пов’язаних із ним решта етапів діяльності підприємства;
 - 2.2. якщо не відповідають ні результатам оцінювання, ні локальним цілям, то

вживаємо ліквідаційних заходів до певного напрямку відповідного етапу діяльності якому належить цей показник;

2.3. якщо не відповідають результатам оцінювання по взаємопов'язаних показниках, але знаходяться в межах локальних цілей елементів до яких належать ці показники дивимося чи отримані результати оцінювання відповідають межам стратегічних цілей взаємопов'язаних напрямків різних етапів діяльності:

2.3.1. якщо відповідають, то переходимо до оцінювання і прийняття відповідних рішень на наступних напрямках цього ж етапу чи пов'язаних із ним решта етапів діяльності підприємства;

2.3.2. якщо ні, то вживаємо ліквідаційних заходів і для напрямку певного етапу діяльності якому належить цей показник і для напрямків решта етапів пов'язаних із ним.

Отже, використання модифікованої моделі прийняття управлінських рішень дозволить спростити процес управління, без зусиль реалізувати обрану стратегію розвитку шляхом прийняття оперативних управлінських рішень щодо ліквідації реально оптимальних стратегічних проблем виниклих на певному етапі діяльності підприємства.

Виконання встановлених заходів і визначених дій на кожному етапі запропонованого процесу повинно коригуватися залежно від зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на момент часу конкретної їх реалізації.

Згідно алгоритму реалізації стратегії підприємство-репрезентант обрало на різних рівнях дерева цілей:

- генеральну ціль відповідно до загальної мети підприємства (I рівень) - «Створити оптимальні передумови для забезпечення ефективної і конкурентоспроможної позиції на ринку»;
- загальні цілі відносно генеральної за певними напрямками (II рівень): забезпечити підвищення іміджу підприємства; забезпечити підвищення

задоволення потреб споживачів, підтримання відносин із постачальниками, зовнішніми партнерами, державними органами влади, конкурентами; забезпечити діяльність підприємства новими товарами, послугами, обладнанням, технологіями; забезпечити ефективність бізнес – процесів на підприємстві; покращити умови праці та забезпечити підвищення якості інфраструктури на підприємстві;

- враховуючи спрямованість восьми можливих напрямків встановлення цілей їх перелік на III і IV рівнях дерева цілей подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Перелік цілей III і IV рівнів дерева цілей підприємства-репрезентанта

Перелік цілей III рівня	Перелік цілей IV рівня
Закріпити панівні позиції на національному ринку	Оптимізувати структуру витрат; забезпечити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства; створити хороший імідж підприємства; диверсифікувати джерела доходів; поліпшити використання активів
Відкрити фірмові торгові точки в різних регіонах країни	Збільшити попит; встановити партнерські відносини з страховими компаніями
Провести маркетингове дослідження попиту на продукцію підприємства	Забезпечити діяльність підприємства необхідною інформацією; підвищити цінність обслуговування
Здійснити пошук нових постачальників сировини	Підвищити контроль за поставками
Впровадити нові технології на виробництві	Забезпечити ефективне функціонування служби сервісного обслуговування; забезпечити удосконалення споживчих властивостей товару
Урізноманітнити асортимент продукції	Здійснити виробництво нових товарів; впровадити систему управління якістю продукції; проводити профілактичні заходи щодо попередження появи браку
Підвищити мотивацію персоналу	Забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників; підвищити мотивацію співробітників; створювати і розвивати банк кандидатів на керівні посади
Підтримати на належному рівні допоміжне і обслуговуюче господарство	Забезпечити високий рівень допоміжного і обслуговуючого виробництва

Примітка: сформовано автором

Зважаючи на обмеженість ресурсів і можливостей підприємства, надалі виконувалося ранжування цілей та формування витрат для їх досягнення, що сприяло уточненню цих цілей і, за необхідності (недостатності ресурсів для виконання цілей), їх оптимізації. У табл. 4.2 наведено перелік можливих альтернативних заходів забезпечення процесів уточнення і оптимізації послідовності досягнення цілей IV рівня залежно від певного критерію результативності у конкретний момент часу. Критеріями результативності прийнято мінімальну величину ресурсів та мінімальну тривалість заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 4.2

Перелік основних і альтернативних заходів досягнення цілей III рівня
дерева цілей підприємства-репрезентанта

Найменування цілі	Основні заходи	Альтернативні заходи
Провести маркетингові дослідження попиту	Використати існуючі дослідження ринку	Залучити сторонні організації, які займаються (спеціалізуються) маркетинговим дослідженнями
Урізноманітнити асортимент продукції	Розробка нового дизайну існуючого продукту	Випуск нової продукції, надання нових послуг
Пошук нових постачальників сировини	Часткові закупи сировини у нових постачальників	Укласти договори про суборенду приміщень, домовленості з розвиненими торговельними дистриб'юторами сировини про знижки на опт; Побудувати нові приміщення для зберігання значного обсягу сировини і домовитися із постачальниками про знижки за опт
Впровадити нові технології виробництва	Часткове оновлення технологій, заміна зношеної частини обладнання	Закупівля обладнання для запуску нової лінії виробництва нового виду продукції
Підвищити мотивацію персоналу	Проведення семінарів, більше відряджень; Приймати участь у виставках, ярмарках	Звернутися за компетентною допомогою в державні служби, органи управління, відповідні організації; Збільшити кількість закордонних відряджень, підписавши угоди про обмін досвідом із закордонними партнерами
Відкрити фірмові торгові точки	Підписання угод із великими торговими центрами про оформлення	Створити відділ просування і рекламування товару; Відкриття інформаційних центрів у

	відповідного куточку із продукцією підприємства; Розширення сайту підприємства інформацією про характеристики продукції і догляд за нею	великих містах
Закріпити панівні позиції на національному ринку	Знизити витрати на виготовлення продукції шляхом оптимізації виробничого процесу	Збільшити обсяги виробництва і реалізації перспективної продукції; Застосувати активні маркетингові заходи щодо збуту продукції; Вийти на нові ринки збуту
Підтримати на належному рівні допоміжне і обслуговуюче господарство	Проводити наради із працівниками допоміжних та обслуговуючих господарств, підвищувати їх кваліфікацію	Сформувати ефективну систему мотивації для працівників допоміжних та обслуговуючих господарств

Примітка: сформовано автором

Ранжування цілей відбувалося за причинно-наслідковим принципом - це коли виконання однієї цілі вимагало досягнення попередньої і було поштовхом для виконання робіт по досягненню наступної цілі. На рис. 4.17 подано календарний графік реалізації цілей IV рівня відповідно послідовності їх здійснення із зазначеними термінами досягнення, що дозволило систематизувати порядок їх виконання і, відповідно, змістити решта термінів при зміні тривалості досягнення певних цілей.

З метою визначення рівня досягнення поставлених цілей запропоновано наведені у Додатку Г оцінювальні показники.

Наведений на рис. 4.18 фрагмент взаємозв'язків між оцінювальними показниками дозволив сформувати подану на рис. 4.19 стратегічну карту локальних цілей.

Важливим для ефективного виконання визначених завдань максимального досягнення поставлених цілей є закріплення відповідальних за це осіб. Як правило, це керівники функціональних служб чи підрозділів. Контроль за досягненням цілі «Провести маркетингові дослідження попиту» покладено на головного маркетолога, оскільки, виконання необхідних для цього заходів здійснюватиме відділ маркетингу.

ЦІЛІ	Квартали відповідного року								
	2020			2021			2022		
		I	II	V		I		II	V
Збільшити частку ринку									
1. Провести маркетингове дослідження попиту на продукцію підприємства									
2. Урізноманітнити асортимент продукції									
3. Підтримати на належному рівні допоміжне і обслуговуюче господарство									
4. Здійснити пошук нових постачальників сировини									
5. Впровадити нові технології на виробництві									
6. Підвищити мотивацію персоналу									
7. Відкрити фірмові торгові точки в різних регіонах країни									
8. Закріпити панівні позиції на національному ринку									

Рис. 4.17. Планові тривалості виконання цілей підприємства-репрезентанта

Примітка: сформовано автором

Над досягненням цілі «Впровадити нові технології виробництва» працюватиме технологічний відділ, відповідно, контроль за точністю реалізації поставлених завдань щодо досягнення цієї цілі здійснюватиме головний інженер і заступник директора з технічного розвитку на відповідному рівні управління.

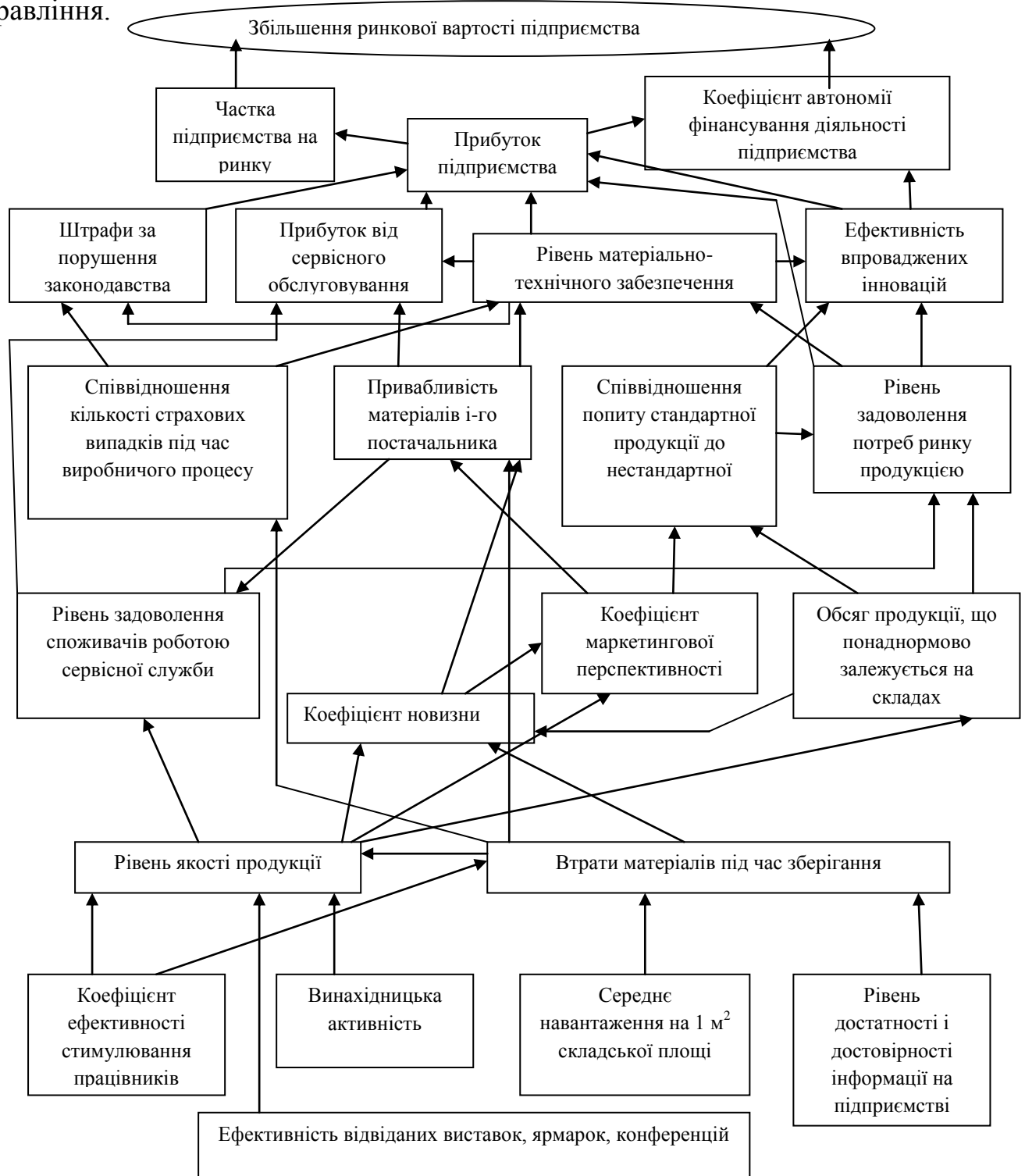


Рис. 4.18. Фрагмент стратегічної карти оцінювальних показників *Примітка: сформовано автором*

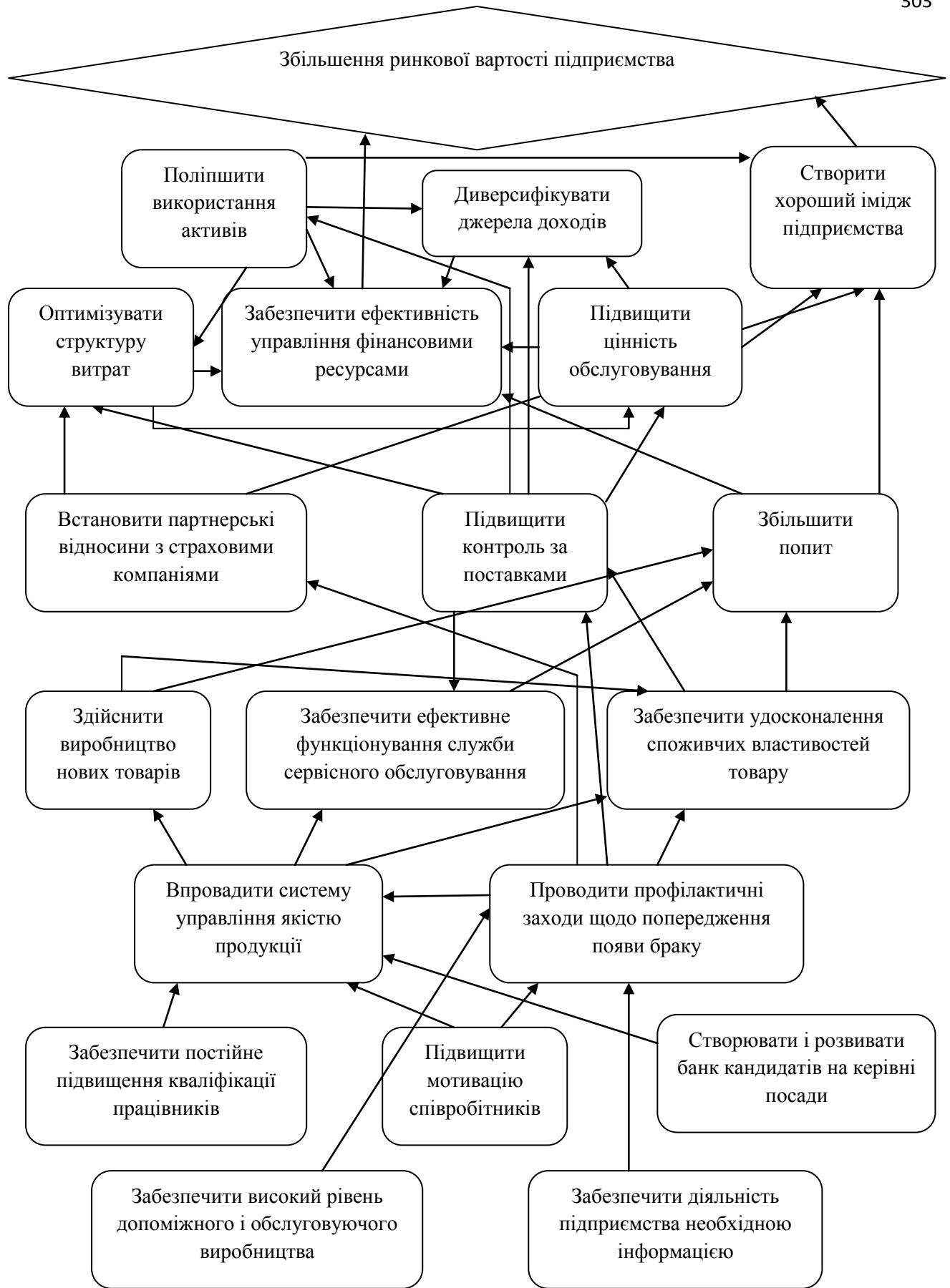


Рис. 4.19. Фрагмент взаємозв'язків цілей IV рівня дерева цілей підприємства-репрезентанта *Примітка: сформовано автором*

Директор з виробництва контролюватиме діяльність планово-виробничого і маркетингового відділів в процесі досягнення ними цілі «Урізноманітнити асортимент продукції».

Виконання заходів спрямованих на досягнення цілі «Пошук нових постачальників сировини» покладено на відділ закупівлі та зберігання матеріалів, відповідно, контроль за ефективністю її досягнення здійснюватиме начальник служби логістики. Досягненням цілей «Підвищити мотивацію персоналу» і «Відкрити фірмові торгові точки» займатимуться відповідно відділи кадрів і збуту, а контроль за точністю виконання визначених заходів здійснюватиме у першому випадку начальник відділу кадрів, а у другому - комерційний директор.

Наступним кроком стало визначення величини матеріальних та нематеріальних винагород для всіх працівників, що брали безпосередню участь у виконанні поставлених цілей (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Вид і величина нагороди працівникам підприємства-репрезентанта

Працівники	Матеріальна винагорода, % від мін. ЗП	Нематеріальна винагорода
Головний маркетолог	20	Відпустка
Працівники технологічного відділу	20	
Головний інженер	40	
Начальник служби логістики	40	
Директор з виробництва	100	
Заступник директора з техн. розвитку	60	
Начальник відділу кадрів	40	
Працівники відділу збуту	-	Колективний відпочинок
Комерційний директор	50	
Працівники планово-виробничого відділу	20	
Працівники відділу закупівлі та зберігання матеріалів	15	
Працівники відділу кадрів	-	Колективний відпочинок
Працівники відділу маркетингу	15	Колективний відпочинок

Примітка: сформовано автором

Матеріальна винагорода присвоювалася працівнику чи відділу за: якісне виконання поставлених завдань; досягнення цілей швидше за встановлені

терміни; ініціативність та активну участь в процесі реалізації цілей. Розмір премій змінювався залежно від: швидкості виконання завдань; успішності проектів (виконавцем яких є цей працівник); отриманих результатів від прийнятих працівником рішень; за понаднормову роботу тощо.

Для вчасного виявлення і ліквідації конкретних проблем в процесі реалізації обраної стратегії підприємством-репрезентантом запропоновано використовувати подану на рис. 4.15 модель «результат – рішення».

Цільові значення показників із результатами оцінювання діяльності підприємства-репрезентанта за основними показниками подано у табл.4.4.

Таблиця 4.4

Результати оцінювання діяльності підприємства-репрезентанта до і після впровадження запропонованих заходів процесу реалізації стратегії

Показник	Норм. значення і напрямок зміни показника	Значення показників				
		без запропонованих заходів			з застосуванням запропонованих заходів	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022р.
Коефіцієнт ефективності додаткового стимулювання діяльності	>1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4
Коефіцієнт активності	2	1,2	1,5	1,8	2	2
Рівень якості продукції	1	0,73	0,78	0,87	0,94	0,98
Швидкість прийняття управлінських рішень під час виробництва, бали	5	4	4	4,5	5	5
Кількість продукції, що залежується на складі, к-сть найменувань	зменшення	8	10	10	5	2
Кількість споживачів супутніх товарів і послуг, різновиди спожитих послуг	збільшення	2	2	2	4	4
Коефіцієнт маркетингової перспективності	1	0,5	0,6	0,63	0,75	0,89
Коефіцієнт оновлення технології	1	0,52	0,6	0,64	0,8	0,91
Частка технічно та морально застарілого обладнання в загальному парку	0	0,2	0,15	0,15	0,1	0,1
Рівень задоволення потреб ринку в новій продукції	1,5	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5

Співвідношення розміру попиту стандартної продукції до нестандартної	1,5	3,3	4	4	2,5	2
Річний економічний ефект за рахунок зменшення матеріальних витрат, грн	2	0,5	0,9	1	1,5	1,9
Ефективність застосовуваних ресурсів	5	2,8	2,8	2,7	3,8	4,2
Відповідність кваліфікації працівників ступеня складності виконуваних ними робіт	1	0,65	0,8	0,9	0,92	1
Відсоток надбавок за низький відсоток браку	10%	14%	14%	12%	10%	10%

Примітка: розраховано автором

Дані табл. 4.4 засвідчують невиконання підприємством поставленого завдання щодо зменшення запасів готової продукції на складах у 2019 - 2020 роках. Зростаюче значення цього показника викликане зменшенням попиту. Це привело до необхідності проведення маркетингових досліджень ринку, що сприяло прийняттю рішення про розширення асортименту продукції підприємства шляхом формування нового дизайну продукції. Проаналізувавши альтернативні варіанти досягнення цілей, керівництво підприємства прийняло рішення про відкриття нового комплексу із усією необхідною інфраструктурою, а не лише виробничого цеху, розширення регіональних відділень та формування інформаційних центрів, що дозволило виготовити достатній обсяг продукції, яка користується попитом, а не максимально можливий обсяг нецікавого для споживача товару.

Необхідність відкриття нового комплексу також підтверджують зростаючі значення показників «маркетингової перспективності продукції», «рівень задоволення потреб ринку в новій продукції» та необхідність додаткової території для зберігання продукції. Можливість використання складських приміщень нового комплексу для зберігання: готової продукції дозволить максимально задовольнити потреби у певному товарі, тим самим, вчасно залучити більше клієнтів порівняно із конкурентами; сировини, що

сприятиме зниженню витрат на виробництво продукції через можливість купівлі сировини великими партіями за оптовими цінами.

Пропоновані заходи загалом забезпечили покращення значення показника «річний економічний ефект за рахунок зменшення матеріальних витрат» з початку року і забезпечили більшу частку ринку до кінця року. Вони ж дозволяють перенести початок виконання цілі «Урізноманітнити асортимент продукції» з II кв. 2022 року на III кв. 2021 року. Результати маркетингових досліджень сприяли також скороченню термінів досягнення цілей «Відкрити фірмові торгові точки» і «Підвищити мотивацію персоналу», що надало можливість ефективного випуску нової продукції і результативності здійснення виробничих процесів за допомогою вдало залученої нової технології.

За умови невчасного виявлення зростання понаднормових обсягів продукції на складах, не було б часу на відкриття комплексу, а виробництво нового виду продукції здійснювали б на обмеженій території існуючого виробництва чи додатковому виробничому цеху у незначних кількостях через відсутність приміщень для її зберігання.

Своєю чергою, вчасне скерування зусиль на будівництво нового комплексу і інформування населення про особливості виробництва і технологію використання продукції дозволило отримати можливість:

- оперативного виходу на ринок із новою продукцією та забезпечило збільшення його частки;
- зменшення витрат на встановлення продукції та диференціації доходів за рахунок надання на сайті порад щодо використання обладнання і здавання в оренду необхідної для цього продукції;
- підвищити кваліфікацію працівників за рахунок їх спеціалізації на виробництві і догляді за конкретними видами продукції;
- збільшити обсяги збуту певних видів машин шляхом здавання їх в оренду, що дозволило підвищити значення показника «кількість споживачів супутніх товарів і послуг»;

- розширити асортимент підприємства ще близько на 20 різновидів з абсолютно новими конфігураціями;
- збільшити значення показника «Коефіцієнт маркетингової перспективності» за рахунок надання практичних порад щодо вибору, технології використання, догляду за обладнанням;
- відкриття декілька представницьких мереж у різних регіонах України.

Отже, послідовне виконання етапів пропонованого процесу реалізації комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства-репрезентанта дозволило вчасно прийняти рішення про необхідність розширення і урізноманітнення асортименту продукції підприємства, що сприяло збільшенню ринків її збуту, оновленню основних засобів підприємства, завоюванню міцних позицій на національному ринку і нарощенню можливостей підприємства для подальшого виходу на міжнародний ринок.

Висновок до розділу 4

1. Доведено, що результатом ефективного управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства є отримання максимального синергійного ефекту від результативної взаємодії необхідних перспективних бізнес-одиниць між собою. Основою забезпечення ефективного нарощення синергійного ефекту взаємодії бізнес-одиниць машинобудівного підприємства є оптимально обрані стратегії їх розвитку на всіх рівнях управління. Взаємозв'язок стратегій усіх рівнів управління утворює певну стратегічну піраміду, яка відображає ієрархічну підпорядкованість стратегій цих рівнів. Відповідно, запропоновано уніфіковану технологію побудови стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, враховуючи сутність і особливості використання стратегічної піраміди, вимоги середовища функціонування сучасних підприємств (неотехнологічні умови відтворення) та умови застосування диверсифікаційно-інтеграційного розвитку цих підприємств. Уточнено сутність стратегій кожного рівня стратегічної піраміди диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. За наведеною технологією сформовано архітектоніку стратегічної піраміди, яка забезпечує вибір із альтернативних комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства оптимально-результативний синергійний стратегічний набір раціонального досягнення поставлених цілей.
2. Обґрунтовано необхідність отримання синергійного ефекту на кожному рівні управління машинобудівним підприємством у процесі диверсифікаційно-інтеграційного розвитку через взаємопроникнення результатів діяльності його бізнес-одиниць. Сформовано технологічну карту відповідності та взаємоузгодженості синергійного ефекту стратегіям згідно з ієрархією управління. На основі технологічної карти запропоновано

науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства, реалізація якого (за допомогою тактичного бізнес-набору управлінських інновацій) забезпечить досягнення генеральної цілі розвитку підприємства та створення додаткового ефекту, необхідного для його ефективного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення. Охарактеризовано складові елементи структури синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства.

3. Визначено та охарактеризовано етапи процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства на основі детерміновано-результативної технології. Окреслено результати, які повинні бути отримані від реалізації заходів на кожному із етапів. Обґрунтовано необхідність виділення окремої складової етапу процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства – «оцінювання впливу стейкхолдерів на розвиток підприємства», що дозволить отримати максимальний рівень синергетичного ефекту від даного типу розвитку. Показано, що такий підхід сприятиме оптимальній побудові стратегічної піраміди ефективного розроблення синергетичного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.
4. Запропоновано процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства, який враховує неотехнологічні умови відтворення і який розроблений на основі загально-наукового підходу до побудови детерміновано-результативної технології.
5. Доведено, що завдяки формуванню синергетичного стратегічного набору на основі стратегічної піраміди для підприємств відкривається можливість

обрати правильний напрямок розвитку та забезпечити більш високу ефективність нарощування свого потенціалу за рахунок оптимально-результативної взаємодії бізнес- одиниць.

6. Подано рекомендації щодо реалізації комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства. Обґрунтовано етапи процесу управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства. Запропоновано модель прийняття управлінських рішень, використання якої дозволить спростити процес управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, без зусиль реалізувати обрану стратегію розвитку шляхом прийняття оперативних управлінських рішень щодо ліквідації стратегічних проблем виниклих на певному етапі діяльності підприємства.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури (Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2019; Zalytska, Kh. Ya. and Syzon, M.-O. I., 2019; Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016; Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Prosenko, V., 2017; Залуцька, Х.Я, 2020e; Залуцька, Х.Я, 2020f; Залуцька, Х.Я, 2020g; Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Сизон, М.-О.І., 2020; Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2019; Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2017; Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2018; Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Tovkan, O., 2019; Zalutska, K. Y., 2020; Залуцька, Х.Я, 2020t; Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2016a).

РОЗДІЛ 5

КОНЦЕПТУАЛЬНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

5.1. Генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення

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, що вимагає 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. 5.1).

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 дисертації, 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, фінансового, інформаційного 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 і послуги, які вони виготовляють і надають, купляти у сторонніх постачальників, які з часом можна буде, при необхідності, включити у структуру

диверсифікованого підприємства.

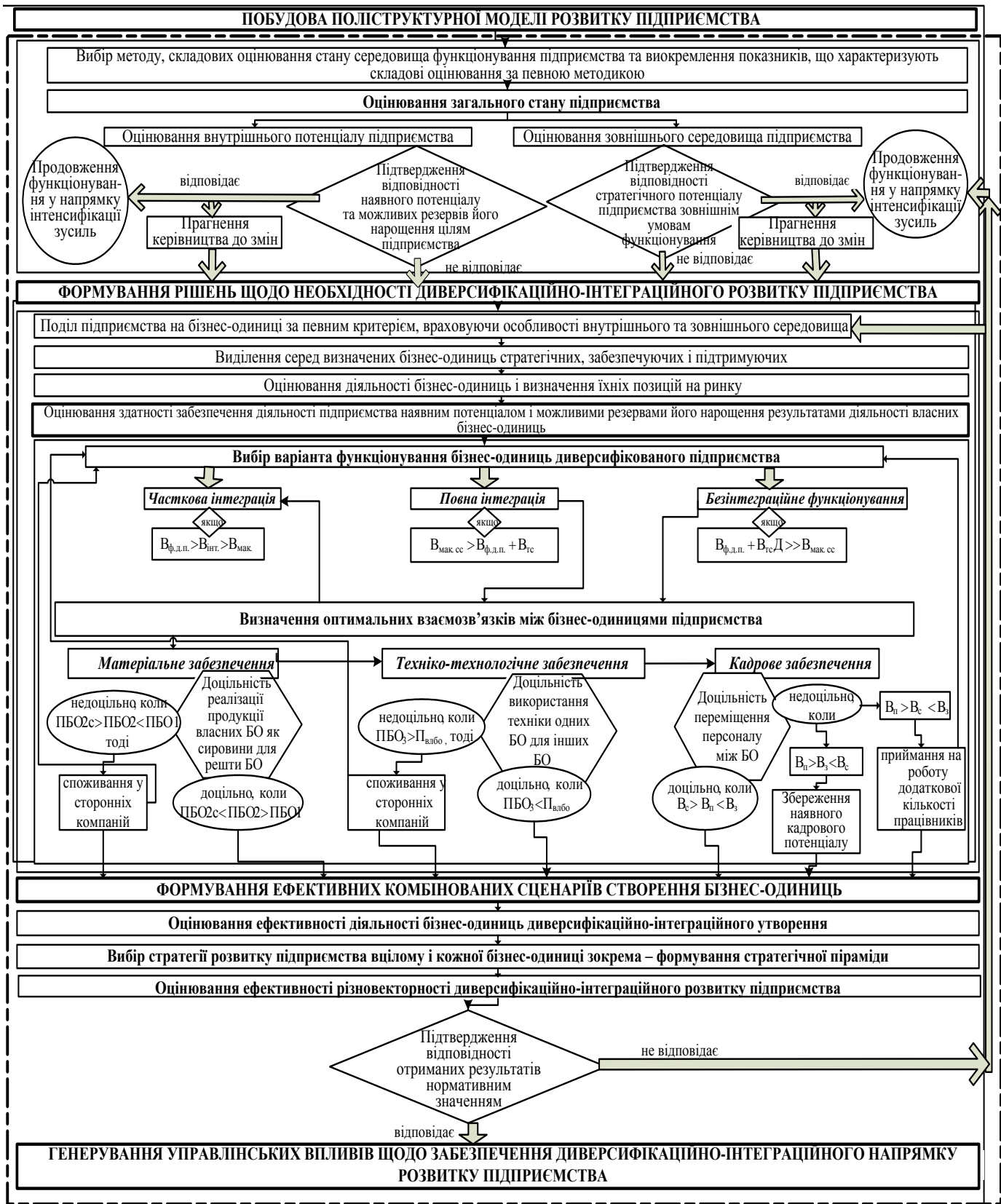


Рис. 5.1. Науково-практичний підхід щодо генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства Примітка: розроблено автором

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:

$$\text{ПБО}_{2c} < \text{ПБО}_2 > \text{ПБО}_1, \quad (5.1)$$

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 (2.9):

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

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 5.2:

$$ПБО_{2c} > ПБО_2 < ПБО_1, \quad (5.2)$$

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 5.3:

$$ПБО_3 > П_{\text{влбо}}, \quad (5.3)$$

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

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

При розрахунку $П_{\text{влбо}}$ 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, плинність 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 визначає вираз 5.4:

$$V_{\text{п}} > V_{\text{з}} < V_{\text{с}} \quad (5.4)$$

$V_{\text{п}}$ – витрати пов'язані із переміщенням персоналу між бізнес-одинацями диверсифікованого підприємства;

$V_{\text{з}}$ – витрати пов'язані із втриманням (зацікавленням) наявних працівників у періоди відсутності потреби підприємства у них;

$V_{\text{с}}$ – витрати пов'язані із постійним залученням працівників в періоди їх необхідності зі сторони.

Доцільним буде переміщення персоналу, якщо:

$$V_{\text{с}} > V_{\text{п}} < V_{\text{з}} \quad (5.5)$$

Доцільним буде залучати персонал у випадку його необхідності, коли:

$$V_{\text{п}} > V_{\text{с}} < V_{\text{з}} \quad (5.6)$$

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-одинаць 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-одинаць для забезпечення ефективного розвитку підприємства, формується їх остаточний набір і здійснюється оцінювання загального стану кожної бізнес-одинаці окремо та виявлення рівня синергійного ефекту від різних варіантів їх взаємодії. Оптимальний варіант такої взаємодії, який здатний забезпечити максимально можливий синергійний ефект буде основою 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-репрезентанта поданих в табл. 5.1, які зведено в три періоди (рис. 5.2): 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 сформували 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.

Таблиця 5.1

Основні результати діяльності бізнес-одиниць підприємства-репрезентанта

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

Примітка: розраховано автором за даними підприємства

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 покращають 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.

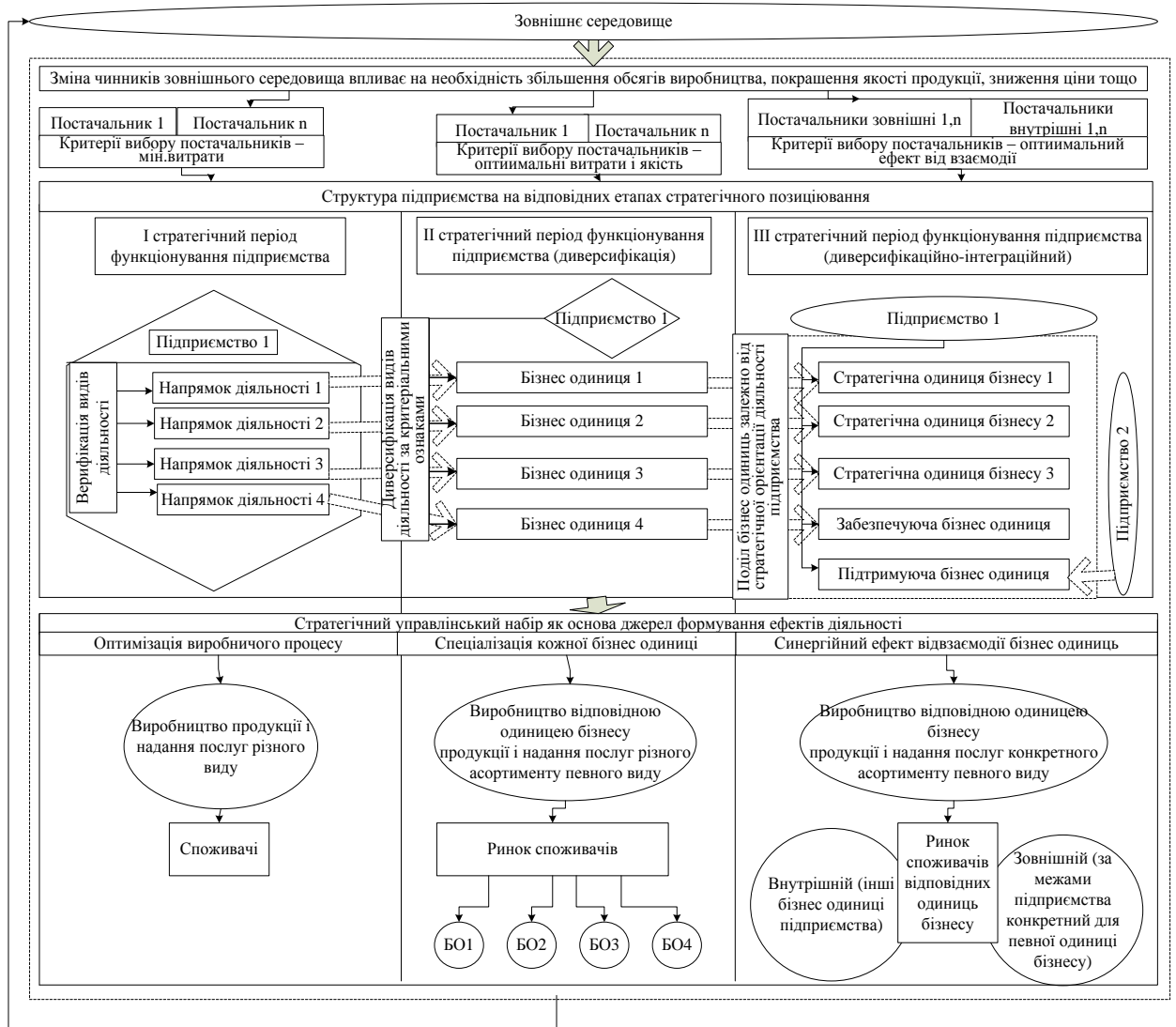


Рис. 5.2. Технологія трансформації організаційно-економічної структури підприємства під впливом диверсифікаційно-інтеграційних процесів *Примітка: розроблено автором*

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 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).

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 сформувати 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, оперативного-результативного нарощення та раціонального розподілення сформованого ефекту для конкурентоспроможного функціонування всього підприємства і окремих його структур.

5.2. Система управлінських інновацій як забезпечуючий функціонал диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

Сучасні умови розвитку вимагають від підприємств пошуку нових способів ведення бізнесу (диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку). При чому, швидкий розвиток науково-технічного прогресу, зростаючі інноваційні та технологічні властивості продукції/ послуг, активна інформатизація суспільства, підвищує вимоги споживачів, специфічність виникаючих потреб і унікальність виготовлених товарів/послуг, що потребує пошуку креативних рішень оперативного вирішення виникаючих проблем для ефективного ведення бізнесу обраним способом. Однак, ефективні управлінські рішення не можуть прийматися акцентуючи увагу лише на особливостях зовнішнього середовища без врахування значень поточного і попереднього рівня розвитку підприємств. Це пов'язано із необхідністю врахування можливостей розвитку підприємств в минулому, що дозволить побудувати його прогноз на майбутнє і вжити ефективних управлінських заходів покращення розвитку підприємства в адекватних для нього межах. Тобто, управління розвитком підприємств в однакових умовах стану факторів зовнішнього середовища буде відрізнятися певними управлінськими діями залежно не лише від наявного стану розвитку підприємств, а й від особливостей зміни цього стану в минулих періодах їх функціонування, враховуючи можливості його покращення в конкретний момент. Це дозволить екстраполюючи можливості розвитку підприємства з попередніх періодів, застосувати не лише ефективні управлінські заходи для успішного розвитку підприємства в поточному періоді, а й реальні – для результативного довгострокового розвитку підприємства відповідно технодинамічних умов зовнішнього середовища його функціонування. Отже, ефективність управлінських рішень, які забезпечать довгострокову конкурентоспроможну діяльність підприємств в сучасних

умовах, залежить від правильно визначеної динаміки тренду та точності побудованого прогнозу їх розвитку.

Диверсифікація та інтеграція є ефективним напрямком розвитку підприємств в сучасних умовах. Оскільки, диверсифікуючи свою діяльність підприємства отримують можливість завоювання значної частки ринку, прибутковості та стратегічної перспективності за рахунок страхування одних, неефективний в певний момент часу залежно впливу динамічних умов розвитку, напрямків діяльності, іншими більш чи менш прибутковими у цей період. Інтеграція, у свою чергу, дозволяє максимально реалізувати перспективні в конкретний період проекти або забезпечити ефективність здійснення наявних на підприємстві напрямків діяльності через підвищення результативності окремих бізнес-процесів.

Однак, ефективність застосування цих напрямків розвитку для конкретних підприємств, в значній мірі, залежить і зумовлюється результативними управлінськими рішеннями адекватними умовам функціонування сучасних підприємств. Тобто, можливість результативного застосування процесів диверсифікації та інтеграції в діяльності сучасних підприємств вимагає певного комплексу управлінських інновацій, ефективність реалізації яких підтверджується зростаючим значенням показника управлінської ефективності, який свідчить про доцільність і необхідність впровадження певних заходів, що потребує використання цих процесів в діяльності підприємств.

Прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства повинно базуватися на даних, які ретельно характеризують поточний стан розвитку підприємства та максимально точно дозволяють простежити тенденцію його зміни в майбутньому. За основу прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволить оптимізувати значення показника управлінської ефективності за рахунок застосування оперативних заходів раціоналізації структури підприємства перспективними

бізнес-процесами, підвищивши при цьому їх результативність, доцільно взяти прогностні значення розвитку підприємства, зумовлені рівнем реалізації його бізнес-процесів, побудовані за допомогою використання максимально адекватних склавшимся умовам методів прогнозування, окреслених за допомогою фрактального аналізу часових рядів зміни рівня раціональної реалізації цих бізнес-процесів.

Для вибору найдоцільнішого методу прогнозування рівня розвитку підприємства залежно зміни умов його функціонування варто здійснити фрактальний аналіз, який дозволить визначити характер і причини зміни часового ряду результативності підприємства, що сприятиме підвищенню управлінської ефективності за рахунок прийнятих управлінських рішень адекватним сучасним умовам розвитку.

Для визначення рівня раціональної реалізації бізнес-процесів підприємства доцільно застосувати коефіцієнт синхронності, який показує ефективність виконання бізнес-процесів підприємства, враховуючи сумісність здійснюваних з максимальною результативністю взаємопов'язаних через ресурсну взаємозабезпеченість бізнес-процесів. В даному випадку, визначається на скільки ефективно використовуються вкладені в реалізацію бізнес-процесів підприємства ресурси, або який результат забезпечують бізнес-процесу вкладені в нього кошти і взаємозв'язки з іншими бізнес-процесами.

Для фрактального аналізу зміни коефіцієнта синхронності був використаний алгоритм Херста, проведений за послідовністю поданою на рис. 5.3.

Вихідні дані для прогнозування рівня раціоналізації бізнес-процесів підприємства-репрезентанта ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе», як основи забезпечення результативності показника його управлінської ефективності через проведення фрактального аналізу динаміки коефіцієнта синхронності подано в табл. 5.2. Підприємство-репрезентант згідно значення коефіцієнта синхронності належить до кластеру з високим рівнем розвитку.

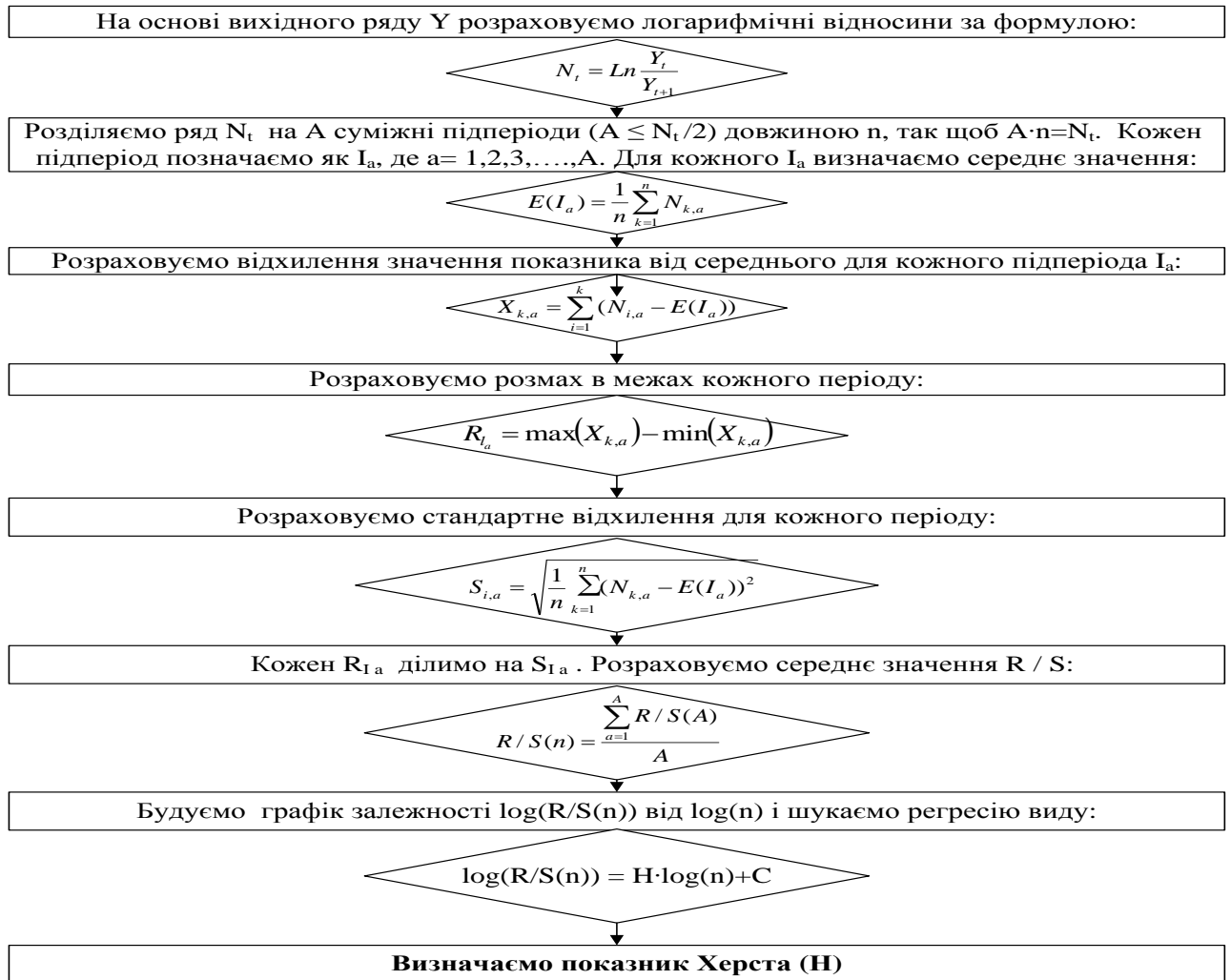


Рис. 5.3. Алгоритм визначення показника Херста *Примітка: розроблено автором*

Примітка: Y_t – попереднє значення; Y_{t+1} – наступне після Y значення; H – показник Херста.

Таблиця 5.2

Динаміка коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта кластеру з високим рівнем розвитку ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе», коеф.вимір, 2009-2018рр.

Рік	X, (номер року)	Y – коефіцієнт синхронності, тис. грн.
2009	1	0,68
2010	2	0,8
2011	3	0,98
2012	4	1,09
2013	5	1,12
2014	6	1,1

2015	7	1,49
2016	8	1,58
2017	9	1,7
2018	10	1,81

Примітка: розраховано автором

Згідно алгоритму знаходження показника Херста та даних табл. 5.2 спочатку розраховано статистичні параметри для часового ряду Y , які наведені в табл. 5.3 і потрібні для знаходження показника Херста.

Таблиця 5.3

Статистичні параметри Херста для часового ряду Y коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта кластеру з високим рівнем розвитку ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе», коеф.вимір, 2009-2018рр.

Рік	Y, коефіцієнт синхронності i	Nt = lnY(t+1) / Yt	Відхилення від середнього значення ряду Nt							
			1	2	3	4	5	6	7	8
2009	0,68									
2010	0,8	0,163	-0,020	0,005	0,038	0,066	0,032	0,042	0,048	0,054
2011	0,98	0,203	0,020	0,046	0,078	0,107	0,072	0,082	0,088	0,094
2012	1,09	0,106		-0,051	-0,018	0,010	-0,024	-0,014	-0,008	-0,002
2013	1,12	0,027			-0,098	-0,069	-0,104	-0,093	-0,087	-0,082
2014	1,1	-0,018				-0,114	-0,149	-0,138	-0,133	-0,127
2015	1,49	0,303					0,173	0,183	0,189	0,195
2016	1,58	0,059						-0,062	-0,056	-0,050
2017	1,7	0,073							-0,041	-0,036
2018	1,81	0,063								-0,046
Hurst statistical indicators										
Length (n) of adjacent subperiods of a series Nt=lnY(t+1)/Yt			2	3	4	5	6	7	8	9
Average value=			0,183	0,157	0,125	0,096	0,131	0,120	0,115	0,109
Max=			0,020	0,046	0,078	0,107	0,173	0,183	0,189	0,195
Min=			-0,020	-0,051	-0,098	-0,114	-0,149	-0,138	-0,133	-0,127
R=Max-Min=			0,040	0,097	0,176	0,221	0,321	0,321	0,321	0,321
S=			0,029	0,048	0,076	0,092	0,118	0,111	0,104	0,099
R/S=			1,414	1,991	2,308	2,407	2,727	2,895	3,087	3,249
Average value R/S=			1,414	1,703	1,904	2,030	2,169	2,290	2,404	2,510
Ln(R/S)=			0,347	0,532	0,644	0,708	0,774	0,829	0,877	0,920
Ln(n)=			0,693	1,099	1,386	1,609	1,792	1,946	2,079	2,197

Примітка: розраховано автором;

Y – вихідні дані; N_t - часовий ряд перетворений в часовий ряд з логарифмічних відношень $N_t = \ln Y(t+1)/Y_t$, який розбивається на підперіоди довжиною на одиницю менше ніж ряд Y ; Average value - середнє значення відповідного суміжного підперіоду; Max - максимальне значення довжини відповідного суміжного підперіоду; Min - мінімальне значення довжини відповідного суміжного підперіоду; R- розмах у межах кожного підперіоду; S - стандартне відхилення для кожного підперіоду; R/S - відношення розмаху у межах кожного періоду до стандартного відхилення; $\ln(R/S)$ - натуральний логарифм від середнього значення R/S, $\ln(n)$ – натуральний логарифм від довжини суміжного підперіоду ряду N_{t1} .

На основі одержаних статистичних показників (табл. 5.3) був побудований графік $\ln(R/S)$ від $\ln(n)$ часового ряду Y (рис. 5.4) та знайдено нахил лінії лінійної апроксимації. Тангенс кута цього нахилу і є показником Херста (H).

Показник Херста може приймати значення від 0 до 1 (Лыков, И. А., 2013).

Якщо $0 \leq H \leq 0,5$ то ряд антиперсистентний, якщо $H = 0$, то ряд стохастичний і коли $0,5 \leq H \leq 1$, то ряд персистентний.

Згідно проведених розрахунків, рівняння для часового ряду коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта має такий вигляд:

$$y = 0,347X + 0,136 \quad (5.7)$$

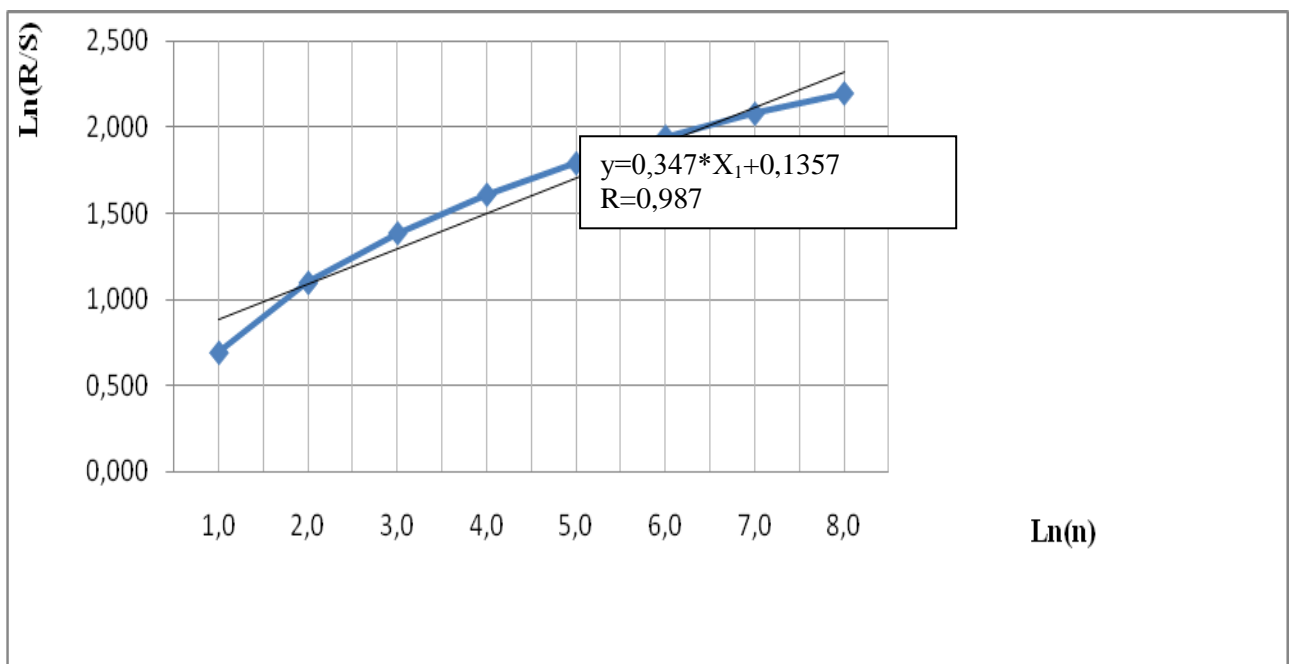


Рис. 5.4. Співвідношення $\ln(R/S)$ від $\ln(n)$ для часового ряду Y коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта кластеру з високим рівнем розвитку

ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе» *Примітка: побудовано*

автором

Для визначення рівняння часового ряду коефіцієнта синхронності вибірки досліджуваних підприємств, яке дозволило знайти значення показника Херста, проведено регресійний та дисперсійний аналіз за допомогою інструменту регресія програми Excel. Результати регресійного та дисперсійного аналізу для підприємства-репрезентанта подано в табл. 5.4, для інших підприємств сформованої вибірки у Додатку Ж, а отримані рівняння зведено у табл. 5.5.

Таблиця 5.4

Підсумок регресійної статистики та дисперсійного аналізу часового ряду коефіцієнта синхронності бізнес-процесів підприємства-репрезентанта

ВЫВОД ИТОГОВ								
<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,843							
R-квадрат	0,711							
Нормированный R-квадрат	0,6744							
Стандартная ошибка	0,2663							
Наблюдения	10							
<i>Дисперсионный анализ</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	1	1,39295	1,3929	19,65	0,002189			
Остаток	8	0,56721	0,0709					
Итого	9	1,96016						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	0,3433	0,18189	1,8875	0,096	-0,07613	0,76	-0,0761	0,7628
Переменная X 1	0,1299	0,02932	4,4324	0,0021	0,062337	0,19	0,06234	0,1975

Примітка: побудовано автором

Отримані результати регресійно-дисперсійного аналізу в табл. 5.4 свідчать про достовірність параметрів часового ряду коефіцієнта синхронності, оскільки отримані P-значення є більшим за 0,05. Це свідчить про те, що моделі рівнянь є статистично значимими та придатними для побудови прогнозу досліджуваного економічного процесу.

Таблиця 5.5

Рівняння для часового ряду коефіцієнта синхронності бізнес-процесів
досліджуваних машинобудівних підприємств

№ п/п	Назви підприємств	Рівняння регресії
1.	ПрАТ «ХТЗ»	$y=0,329 \cdot X_1 - 0,43$
2.	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе»	$y=0,347 \cdot X_1 + 0,136$
3.	ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	$y=0,083 \cdot X_1 + 0,44$
4.	ПАТ «Турбоатом»	$y=0,012 \cdot X_1 + 2,06$
6.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	$y=0,096 \cdot X_1 + 1,002$
7.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	$y=0,034 \cdot X_1 + 1,32$
8.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	$y=-0,112 \cdot X_1 + 1,15$
9.	ПАТ «Борекс»	$y=0,5 \cdot X_1 + 0,49$
10.	ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»	$y=0,08 \cdot X_1 + 0,55$
11.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	$y=0,085 \cdot X_1 + 0,785$
12.	ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	$y=0,106 \cdot X_1 + 0,93$
13.	ПрАТ «Конвєєр»	$y=0,13 \cdot X_1 + 0,34$
14.	ПАТ «Ельворті»	$y=0,122 \cdot X_1 + 0,648$
15.	Дослідно-механічний завод «Карпати»	$y=0,03 \cdot X_1 + 0,6$
16.	ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	$y=0,49 \cdot X_1 - 0,54$
17.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	$y=0,79 \cdot X_1 - 1,95$
18.	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»»	$y=-0,065 \cdot X_1 + 1,85$
19.	ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»	$y=0,062 \cdot X_1 + 0,203$
20.	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	$y=0,6 \cdot X_1 + 0,85$
21.	ПрАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	$y=0,112 \cdot X_1 + 0,834$

Примітка: сформовано автором

Відповідно отриманих даних, показник Херста дорівнює 0,51, що згідно даних інтерпретації потрапляє у межі $0,5 \leq H \leq 1$ і, відповідно, свідчить про персистентність часового ряду. Персистентність ряду означає, що прогноз зміни коефіцієнта синхронності матиме, як і в минулому, зростаючу тенденцію. Однак, значення показника надто наближено до межі 0,5. В такому випадку, для прогнозування часових рядів коефіцієнта синхронності доцільно використати наступні економетричні моделі: експоненціального згладжування Брауна; метод найменших квадратів і ковзного середнього.

Прогнозування коефіцієнта синхронності здійснено спочатку за методом найменших квадратів і для підприємства-репрезентанта (ПАТ «Турбоатом») це значення на 2019 р., 2020 р., 2021 р., 2022 р., 2023 р. відповідно становить: 2,19; 2,20; 2,22; 2,228; 2,24. Графічна інтерпретація отриманого прогнозу і

прогнозування за цим методом для решти підприємств сформованої вибірки подано в Додатку Е і Ж, відповідно.

Для прогнозування коефіцієнта синхронності за допомогою метода експоненційного згладжування використано формулу Брауна:

$$F_{t+1} = A_t * \alpha + (1 - \alpha) * F_t, \quad (5.8)$$

де F_{t+1} - новий прогноз; F_t - прогноз в останній період (який передує новому прогнозу); A_t - фактичний результат в останній період; α - константа згладжування ($\alpha = 0,1-0,9$).

У якості параметра згладжування обрано найменше середньоквадратичне відхилення теоретичних і фактичних значень часового ряду коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта. Розрахункові дані для вибору коефіцієнта α та середньоквадратичного відхилення зведено до табл. 5.6, а їх графічна інтерпретація в Додатку.

Обчислені середньоквадратичні відхилення теоретичних і фактичних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів досліджуваних підприємств подано в табл. 5.7.

Згідно отриманих даних табл. 5.7 прогноз коефіцієнта синхронності для підприємства-репрезентанта за методом Брауна становитиме 1,92, оскільки згідно даних табл. 5.7 найменше середньоквадратичне відхилення (σ) фактичних та теоретичних значень його коефіцієнта синхронності становить 0,5.

Для прогнозування по методу середнього ковзного використовуємо формулу:

$$y_{t+1} = m_{t-1} + \frac{1}{n} * (y_t - y_{t-1}), \quad (5.9)$$

де $t + 1$ - прогнозний період; t - період, що передує прогнозному періоду (рік, місяць і т.д.); Y_{t+1} - прогнозований показник; m_{t-1} - змінна середня за два періоди до прогнозного; n - число рівнів, що входять в інтервал згладжування ($n=3$); Y_t - фактичне значення досліджуваного явища за попередній період; Y_{t-1} - фактичне значення досліджуваного явища за два періоди, що передують прогнозному.

Таблиця 5.6

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності бізнес-процесів підприємства-репрезентанта за методом Брауна

Рік	Номер року	Y_t $\alpha=0,1$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,2$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,3$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,4$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,5$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,6$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,7$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,8$	$Y_t - Y_{t-1}$	Y_t $\alpha=0,9$	$Y_t - Y_{t-1}$
2009	1	2,1	0,2	2,124	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2
2010	2	2,1	0,1	2,16	0,0	2,18	0,0	2,19	0,0	2,21	0,0	2,2	0,0	2,2	0,0	2,3	-0,1	2,3	-0,1
2011	3	2,1	-0,2	2,17	-0,3	2,18	-0,3	2,20	-0,3	2,21	-0,3	2,3	-0,4	2,3	-0,4	2,3	-0,4	2,3	-0,4
2012	4	2,1	-0,5	2,11	-0,5	2,10	-0,5	2,08	-0,5	2,05	-0,5	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7
2013	5	2,1	0,3	2,01	0,4	1,94	0,5	1,88	0,5	1,82	0,6	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1
2014	6	2,1	-0,5	2,09	-0,5	2,08	-0,5	2,09	-0,5	2,11	-0,5	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7
2015	7	2,1	1,1	1,99	1,2	1,94	1,3	1,89	1,3	1,85	1,3	2,3	0,9	2,3	0,9	2,3	0,9	2,3	0,9
2016	8	2,2	-0,6	2,23	-0,7	2,32	-0,8	2,42	-0,9	2,53	-1,0	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7
2017	9	2,1	0,3	2,10	0,3	2,09	0,3	2,07	0,3	2,04	0,4	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1
2018	10	2,1	0,0	2,16	-0,1	2,18	-0,1	2,20	-0,1	2,22	-0,1	2,3	-0,2	2,3	-0,2	2,3	-0,2	2,3	-0,2
		$\sigma =$	0,5		0,6		0,6		0,6		0,7		0,5		0,5		0,5		0,5

Примітка: розраховано автором

Таблиця 5.7

Порівняння середньоквадратичних відхилень статистичних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів від прогнозних досліджуваних машинобудівних підприємств за 2009-2018 рр. для різних коефіцієнтів згладжування

ПрАТ «Харківський тракторний завод»									
α	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
σ	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3	1,6	1,6	1,5	1,5
ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім.Фрунзе»									
σ	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»									
σ	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
ПАТ «Турбоатом»									
σ	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»									
σ	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»									
σ	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»									
σ	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»									
σ	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»									
σ	0,9	0,9	1	1	1	1	0,9	0,9	0,9
ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»									
σ	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6
ПрАТ «Конвеєр»									
σ	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,7	0,6	0,6	0,6
ПАТ «Ельворті»									
σ	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8
Дослідно-механічний завод «Карпати»									
σ	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»									
σ	2,3	2,3	2,2	2,1	2,1	2,1	2,3	2,3	2,3
ПАТ «АК «Богдан Моторс»»									
σ	3	2,8	2,7	2,5	2,4	3,3	3,3	3,3	3,2
ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»»									
σ	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»									
σ	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»									
σ	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3
ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»									
σ	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7

Примітка: сформовано автором

Розрахункові значення коефіцієнта синхронності за обраними методами прогнозування і величини відповідних похибок за ними подано в табл. 5.8, для інших підприємств досліджуваної вибірки у Додатку Ж.

Таблиця 5.8

Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів підприємства-репрезентанта за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y, коефіцієнт синхронності	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	2,3	2,0876	1,162		8,235	49,478	
2	2,2	2,0864	1,362	2,13	4,164	38,091	3,030
3	1,9	2,0828	1,412	1,893	8,621	25,684	0,351
4	1,58	2,0789	1,622	1,96	21,58	2,658	24,051
5	2,4	2,0888	1,497	1,86	10,967	37,625	22,500
6	1,6	2,0792	1,732	2,4	19,95	8,250	50,000
7	3,2	2,0984	1,412	2,12	24,425	55,875	33,750
8	1,56	2,0787	1,262	2,3867	23,251	19,103	52,991
9	2,4	2,0888	3,012	2,02	10,967	25,500	15,833
10	2,1	2,0852	3,022		0,705	43,905	
				Сума	132,86	306,169	202,507
				Відхилення, %	13,2	30,61	20,25

Примітка: розраховано автором

Отримані у табл. 5.8 результати розрахунків значення похибок по кожному із розглянутих методів підтверджують доцільність (менше відносна похибка за певним методом) використання для побудови прогнозу методу найменших квадратів та ковзне середнє. При чому, для досліджуваних машинобудівних підприємств точність прогнозу за методом НМК буде найвищою, оскільки, відносна похибка за використовуваним методом коливається в межах 7 - 15 %.

Середня відносна похибка розраховувалась по формулі:

$$\varepsilon = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n \frac{|Y - Y_t|}{Y} * 100, \quad (5.10)$$

де Y - фактичні значення табл. 1, Y_t – теоретичні значення.

Отримані прогнози значення коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта використовуючі різні методи прогнозування зведено в табл.

Розраховані прогнози значення коефіцієнта синхронності для вибірки досліджуваних підприємств на 2019 р. подано в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Прогнози значення коефіцієнта синхронності бізнес-процесів машинобудівних підприємств з використанням методів найменших квадратів та ковзного середнього

№ п/п	Назви підприємств	Прогнози значення коефіцієнта синхронності					
		y_t (метод НМК парної регресії)					y_{t+1} (метод ковзного середнього), 2019р.
		2019р.	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	
1.	ПрАТ «ХТЗ»	3,19	3,52	3,85	4,18	4,50	2,75
2.	ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	1,34	1,43	1,51	1,59	1,68	1,17
3.	ПАТ «Турбоатом»	2,19	2,204	2,22	2,228	2,24	1,92
4.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	2,06	2,15	2,25	2,35	2,44	1,84
5.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	1,69	1,73	1,76	1,79	1,83	1,9
6.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	0,28	0,39	0,41	0,42	0,53	0,27
7.	ПАТ «Борекс»	1,04	1,09	1,14	1,19	1,24	1,036
8.	ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»	1,43	1,51	1,59	1,67	1,73	1,29
9.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	1,72	1,8	1,89	1,98	2,06	0,99
10.	ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	2,09	2,2	2,31	2,41	2,52	1,88
11.	ПрАТ «Конвеєр»	1,77	1,9	2,03	2,16	2,29	1,36
12.	ПАТ «Ельворті»	1,99	2,11	2,23	2,35	2,48	1,36
13.	Дослідно-механічний завод «Карпати»	0,93	0,96	0,99	1,02	1,05	0,86
14.	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	4,85	5,34	5,83	6,32	6,81	3,92
15.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	6,74	7,53	8,32	9,11	9,9	5,82
16.	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного	1,13	1,07	1,01	0,94	0,87	1,27

	машинобудування «Насосенергомаш»»						
17.	ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»	0,88	0,95	1,01	1,07	1,13	0,79
18.	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	1,51	1,57	1,63	1,69	1,72	1,29
19.	ПрАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	2,07	2,18	2,29	2,4	2,51	2,3

Примітка: сформовано автором

Проведені вище розрахунки по кожному із досліджуваних підприємств зведено в відповідні таблиці Додатку Ж.

Отримані прогнози, свідчать про зростання значення коефіцієнта синхронності у наступні роки для усіх підприємств. Зростаюче значення показника зумовлено зростанням унікальних вимог споживачів, появою оригінальних товарів, генеруванням креативних ідей під впливом розвитку НТП, інноваційності та цифровізації усіх сфер життєдіяльності суспільства та дифузиею отриманих результатів із однієї сфери у інші з або без певних змін.

Однак, зростаюче значення коефіцієнта синхронності супроводжується зниженням результативності бізнес-процесів підприємства (наприклад, для ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе» на 11,5 % у 2018 році порівняно із 2017 роком) за рахунок неефективного використання окремих можливостей нарощення додаткового ефекту, необхідного для забезпечення довгострокового конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Зменшити значення коефіцієнта синхронності можливо за рахунок відмови від певних бізнес-процесів, однак, це зумовить зниження загальної результативності бізнес-процесів, оскільки основна частина кожного із бізнес-процесів задіяна в створенні відповідного результату діяльності підприємства загалом. В такому випадку, оптимальним буде виділення у діяльності підприємства відповідних бізнес-одиниць за рахунок віднесення до них інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів, які забезпечать ефективну реалізацію одне одного за рахунок максимально можливої раціоналізації їх ресурсного забезпечення.

Враховуючи рекомендації щодо виділення бізнес-одиниць, досліджуване підприємство-репрезентант кластеру з високим рівнем розвитку ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе», можна поділити на 5 бізнес-одиниць. Значення коефіцієнта синхронності бізнес-процесів відповідних бізнес-одиниць (бо) становитиме: $bo_1 = 1,3$; $bo_2 = 0,88$; $bo_3 = 0,7$; $bo_4 = 1,28$; $bo_5 = 0,53$ (табл. 3.5). Для підвищення і зниження значень коефіцієнта синхронності у конкретному випадку доцільним є застосування певних управлінських інновацій, які внесуть зміни в економічну політику підприємства. Наприклад, бізнес-одиниці 1 і 4 можуть розглянути можливість реалізації частини результатів здійснення відповідних бізнес-процесів стороннім підприємствам, що сприятиме розширенню ринку збуту. Збільшення ж коефіцієнтів синхронності можливо шляхом залучення ресурсів від сторонніх підприємств на вигідних умовах. Однак, необхідність збільшення коефіцієнту синхронності певних бізнес-процесів конкретних одиниць бізнесу згідно результатів здійсненого прогнозу має не короткострокову, а довгострокову необхідність, що потребує тривалого збереження раціональних умов залучення потрібних видів ресурсів. Це можливо за допомогою використання особливостей процесу інтеграції конкретних бізнес-одиниць із привабливими стейкхолдерами для збільшення можливості підвищення загальної результативності відповідних бізнес-одиниць через отримані вигоди максимального нарощення додаткового ефекту, необхідного для створення вагомих конкурентних переваг в сучасних умовах розвитку.

Інтеграція певних бізнес-одиниць 2, 3 і 5 із привабливими стейкхолдерами забезпечує підвищення синхронності їх бізнес-процесів відповідно до 1,24; 1,1 і 1, а також зниження коефіцієнта синхронності до 1,11, підвищивши в загальному результативність функціонування підприємства та рівень конкурентоспроможності його певних товарів. Підтримання значення коефіцієнтів на такому ж рівні можливе шляхом застосування відповідних управлінських рішень коригуючого характеру залежно від умов

функціонування підприємства. Зростаюча результативність діяльності підприємства свідчить про доцільність застосовуваних управлінських рішень, які забезпечили б підвищення показника управлінської ефективності.

Здійснення фрактального аналізу часових рядів зміни рівня раціональної реалізації бізнес-процесів (коефіцієнта синхронності) машинобудівного підприємства-репрезентанта ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе», дозволило побудувати адекватний прогноз його розвитку в сучасних умовах функціонування, що сприяло прийняттю ефективних управлінських рішень щодо використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку, який забезпечив результативність стратегічного розвитку підприємства за рахунок оптимізації бізнес-процесів його раціоналізованих одиниць бізнесу.

Підвищення ефективності управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств можливо шляхом прийняття обґрунтованих адекватних сучасним умовам функціонування управлінських рішень за рахунок їх конкретизації окремо для кожної групи підприємств, виділених за певними ознаками, основою формування яких є кластерний аналіз.

Для прийняття управлінських рішень до ефективного диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств за різними сценаріями, проведено кластерний аналіз на основі прогнозних значень їхнього розвитку (отриманих методом НМК, що пов'язано із вищою точністю отриманих даних, оскільки відхилення розрахованих значень склало 13%), за результатами якого виділено 3 кластери. Визначення кластерів здійснювалося із використанням методу k -середніх, зміст якого полягає в пошуку таких центрів кластерів та наборів елементів кожного кластера при наявності деякої функції $\Phi(\circ)$, що виражає якість поточного розбиття множини на k кластерів, коли сумарне квадратичне відхилення елементів кластерів від центрів цих кластерів буде найменшим.

В початковий момент роботи алгоритму довільним чином обрано центри кластерів (табл. 5.10), далі для кожного елемента

множини ітеративно визначили відстань від центрів з приєднанням кожного елемента до кластера з найближчим центром. Для кожного з отриманих кластерів обчислюються нові значення центрів, намагаючись при цьому мінімізувати функцію $\Phi(\cdot)$, після чого повторюється процедура перерозподілу елементів між кластерами.

Таблиця 5.10

Значення центру кластерів

Початкові центри кластерів			
	Кластер		
	1	2	3
VAR00001	1,00	2,00	19,00
Зміна центрів кластеру			
Ітерація	1	2	3
1	0,000	4,000	4,000
2	1,000	1,000	0,000
3	0,500	1,000	0,500
4	0,500	0,500	0,000
5	0,000	0,500	0,500
6	0,500	0,500	0,000
7	0,000	0,000	0,000
Кінцеві центри кластерів			
	Кластер		
	1	2	3
VAR00001	3,50	9,50	16,00

Примітка: розраховано автором

Проведені розрахунки дозволили за прогнозними значеннями коефіцієнта синхронності вибірки досліджуваних машинобудівних підприємств здійснити їх кластеризацію, у результаті чого виділено три кластери.

Виділені кластери досліджуваних машинобудівних підприємств за прогнозними значеннями коефіцієнта синхронності з використанням методу найближчих сусідів подано на рис. 5.5.

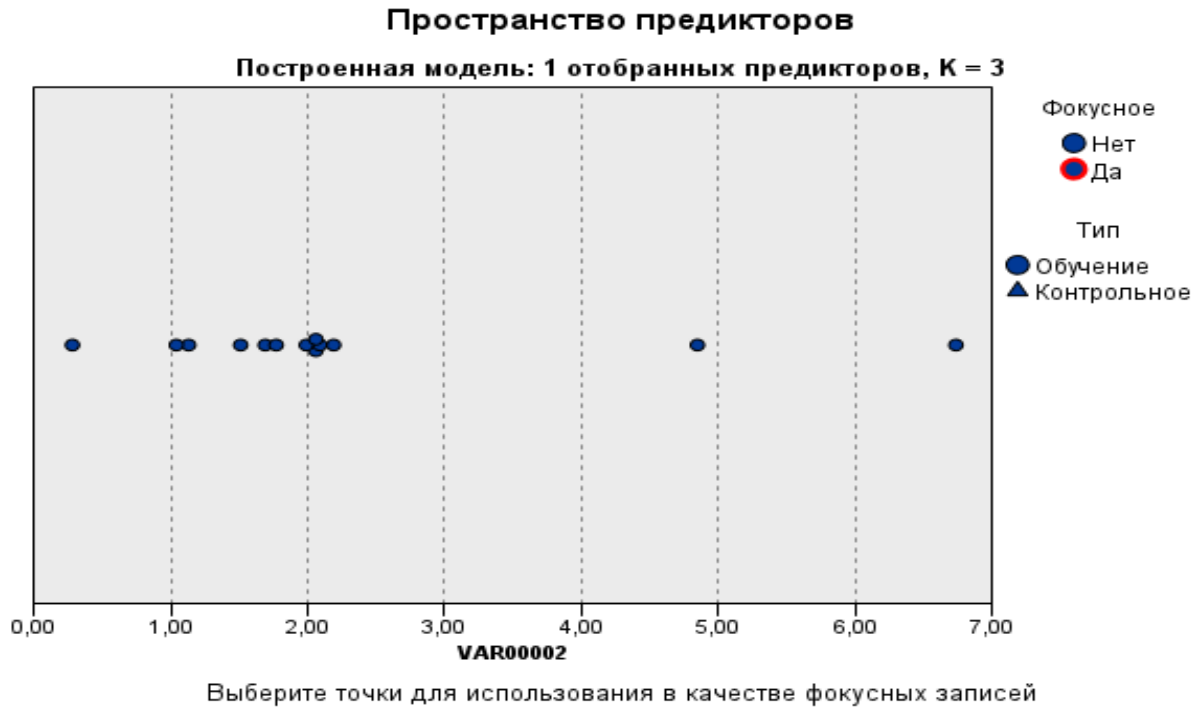


Рис. 5.5. Кластеризация машинобудівних підприємств методом найближчих сусідів *Примітка: розроблено автором*

Згідно методу найближчих сусідів машинобудівні підприємства також розділено у три кластери. Основним результатом ієрархічної кластеризації є дендрограма (рис. 5.6), яка показує ієрархічну залежність між кластерами. Порядок формування кластерів зведено в табл. 5.11.

Таблица 5.11

Порядок агломерації (кластерів)

Етап	Об'єднання кластерів		Коефіцієнт	Етап першої появи кластера		Наступний етап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	4	17	0,000	0	0	2
2	4	8	0,001	1	0	7
3	5	7	0,001	0	0	5
4	11	15	0,003	0	0	11
5	5	9	0,004	3	0	13
6	6	16	0,006	0	0	9
7	4	10	0,007	2	0	10
8	14	19	0,008	0	0	11

9	2	6	0,018	0	6	13
10	3	4	0,021	0	7	14
11	11	14	0,035	4	8	15
12	1	18	0,053	0	0	15
13	2	5	0,096	9	5	14
14	2	3	0,281	13	10	16
15	1	11	,383	12	11	16
16	1	2	1,188	15	14	18
17	12	13	3,572	0	0	18
18	1	12	20,103	16	17	0

Примітка: розраховано автором

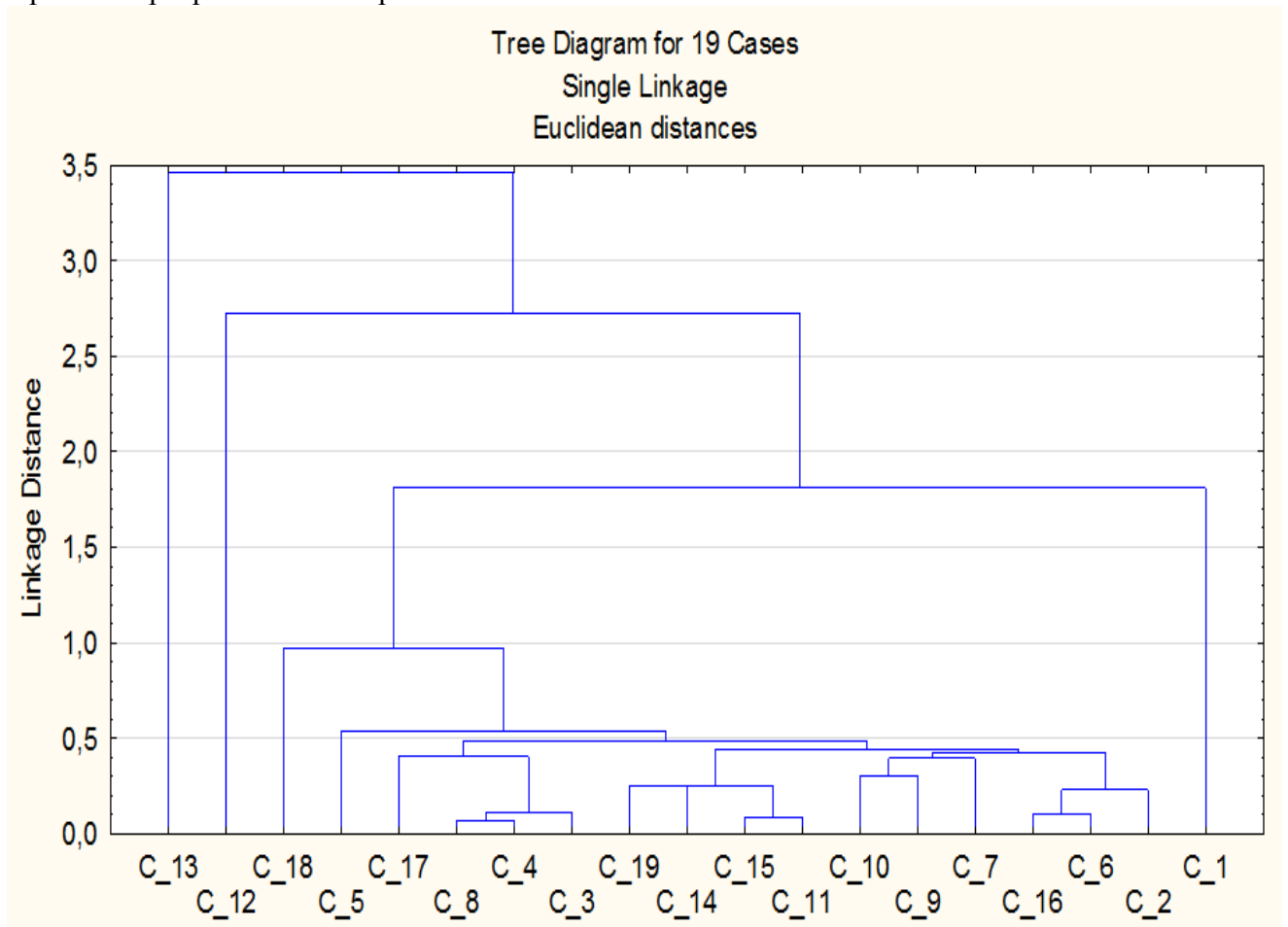


Рис. 5.6. Ієрархічна дендрограма машинобудівних підприємств основі прогнозних значень їхнього розвитку *Примітка: побудовано автором*

Найменування машинобудівних підприємств різних кластерів згідно шифрів поданих у дендрограмі наведено на рис. 5.7.

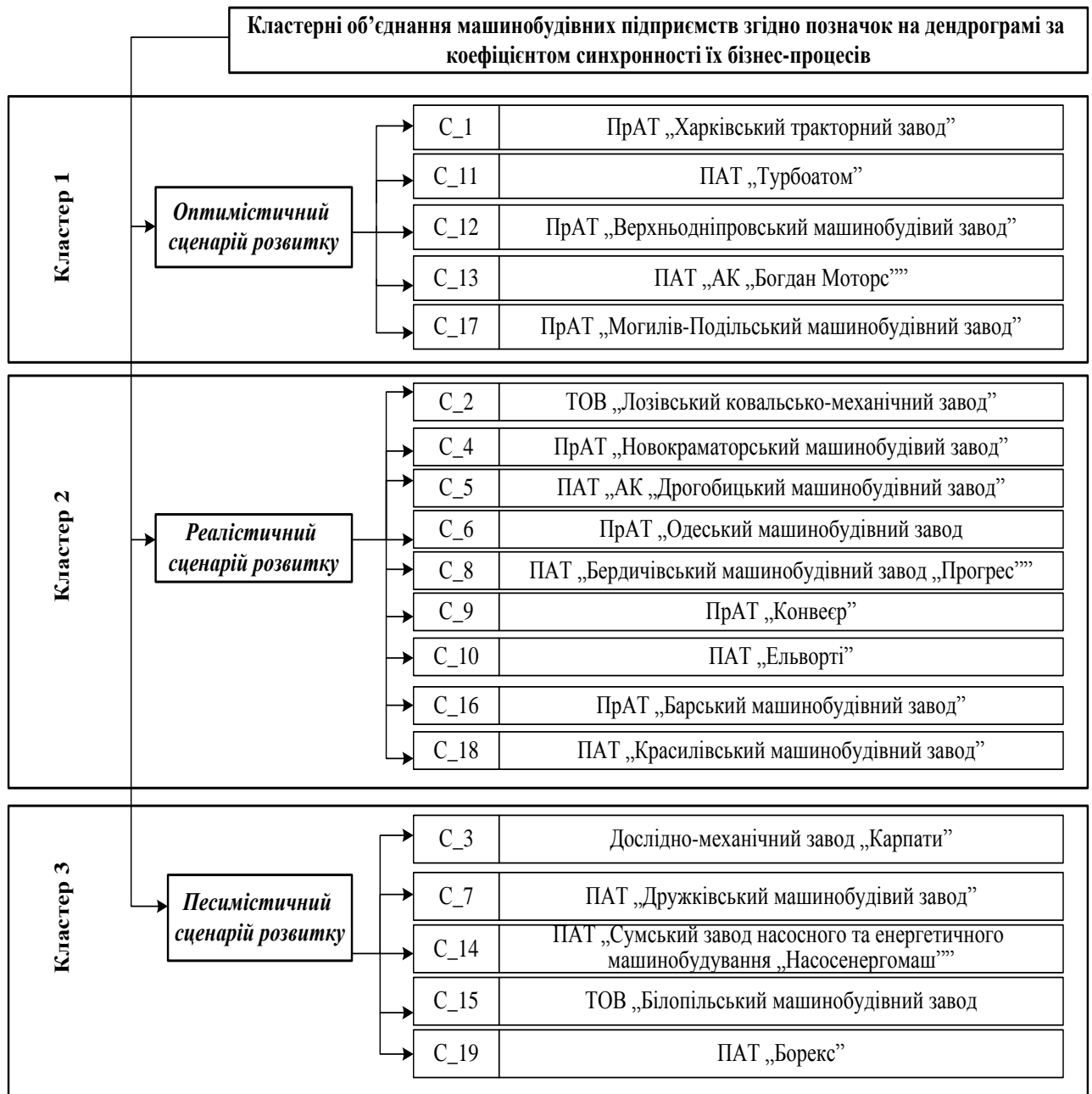


Рис. 5.7. Кластерні об'єднання машинобудівних підприємств за коефіцієнтом синхронності їх бізнес-процесів *Примітка: побудовано автором*

Ефективність функціонування підприємств в таких умовах залежить від прийняття вчасних креативних управлінських рішень щодо виробництва продукції і/або її реалізація на ринку з метою отримання ефекту необхідного для забезпечення результативного стратегічного розвитку підприємства. Відповідно, виготовлені продукти або характеризуються певним рівнем інноваційності, або їх використання створює вагомі переваги для споживача

порівняно із аналогічними товарами конкурентів, що породжує потребу у відтворенні таких продуктів. Виникаючі потреби необхідності відтворення певного продукту зумовлюють конкурентів пошуку і прийняття ефективних управлінських рішень щодо реінжинірингу власних бізнес-процесів в напрямку створення ефекту, який забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємству через максимальне задоволення наявних і/або породження нових потреб споживачів необхідних для його довгострокового результативного функціонування.

Використання ефективних систем управління бізнес-процесами підприємства для збільшення їх результативності шляхом моделювання оптимальних варіантів їх взаємодії через застосування ефективних способів черговості їх здійснення за рахунок результативного ресурсного взаємозабезпечення одне одного дозволяє створити продукт, який максимально забезпечує виниклі на ринку потреби або додаткові неопродукти, які задовольняють виниклі на ринку потреби краще або викликають нові потреби, що може задовольнити підприємство отримавши при цьому додаткові ефекти. Подальше відтворення створених неопродуктів сприяють пристосуванню і реорганізації певних бізнес-процесів підприємства, що відповідно вносить зміну у їх структуру та напрямок розвитку підприємства. В даному випадку надзвичайно важливим є використання певних управлінських інновацій, що дозволить, окрім ефективного взаємозв'язку між певними бізнес-процесами необхідних для результативного їх здійснення наростити відповідні ефекти, які забезпечать підприємству вагомі конкурентні переваги на ринку. В свою чергу, проникнення створених ефектів у різні сфери діяльності не лише певного підприємства, а у життєдіяльності суспільства зумовлять виникнення нових потреб та способів їх задоволення через креативне відтворення виробництва відповідних продуктів необхідних для розвитку підприємств в створених умовах неотехнологічного відтворення. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів під впливом відповідних управлінських інновацій вносить зміни в умови

функціонування підприємств, які під впливом різних чинників зазнають трансформацій, що вимагає певного реінжинірингу бізнес-процесів необхідного для забезпечення ефективного виробництва конкретного продукту. Застосування певних управлінських інновацій для ефективного реінжинірингу бізнес-процесів залежно впливу домінантних чинників умов функціонування підприємства може призводити до виникнення нових ефектів, які зумовляють зміни середовищ розвитку підприємства. Тобто, реінжиніринг бізнес-процесів являє собою основу зумовлюючого і підтримуючого впливу зміни умов функціонування підприємства і адаптаційною базою до цих змін.

Проведений аналіз дозволить сформулювати комплекс оптимальних управлінських інновацій окремо для підприємств різних кластерів з метою забезпечення їх ефективного стратегічного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

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. В Додатку 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.

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. 5.8) і системне відображення (5.12-5.16) 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 5.11:

$$E_A = \{Y_e(Y_v, Y_\phi) | P_{б.п.1.1} \cap P_{б.п.1.2} \cap P_{б.п.1.N}\}, \quad (5.11)$$

де E_A – ефект А; Y_e – управлінські ефекти; Y_v – 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 5.12:

$$Y_p = \sum_{i=1}^j E_{ij}, \text{ де} \quad (5.12)$$

j – кількість можливих ефектів; Y_p – управлінська результативність;

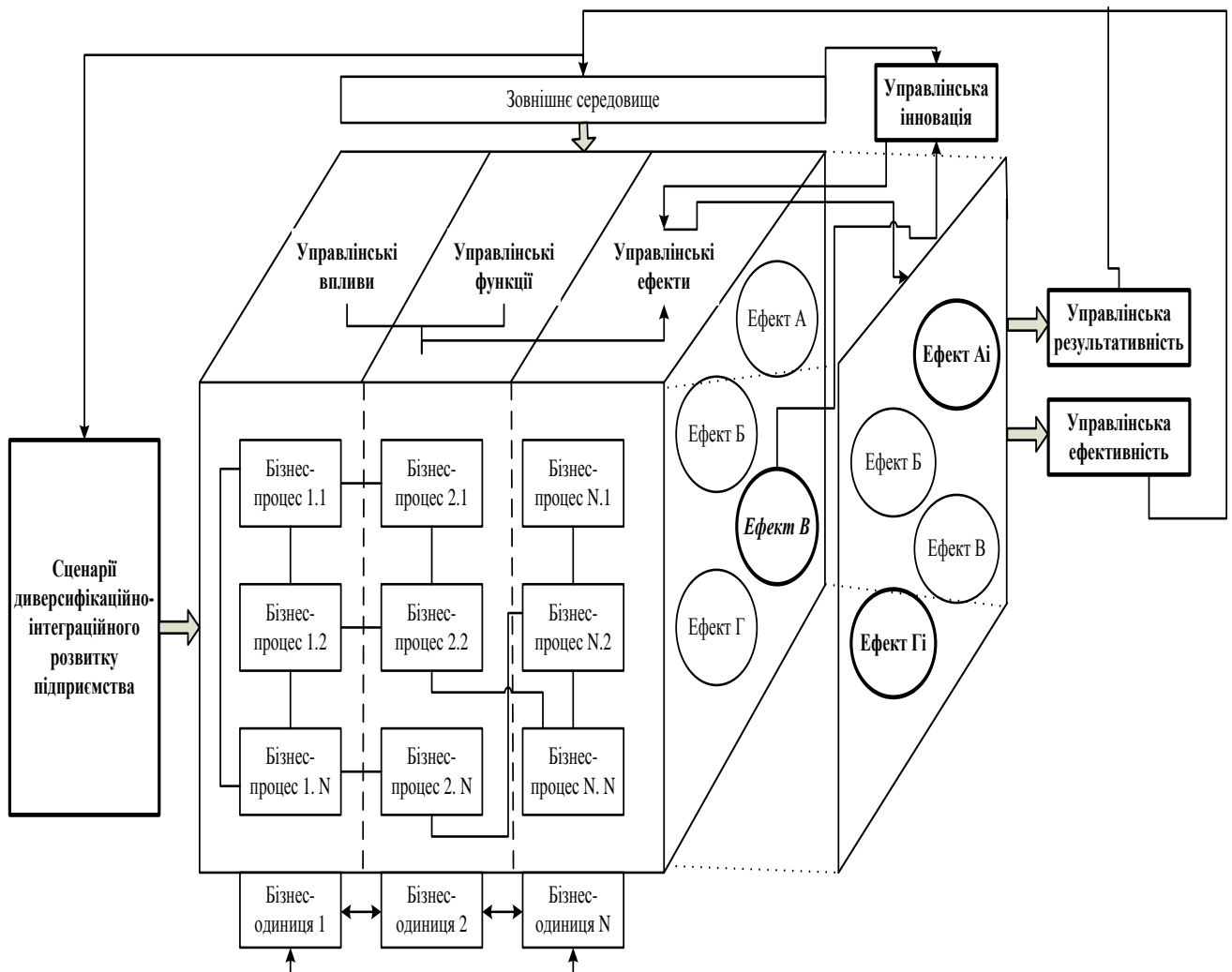


Рис. 5.8. Просторово-динамічна модель побудови системи управлінських інновацій *Примітка: побудовано автором*

Формування ефекту із застосуванням управлінських інновацій відбувається за формулою 5.13:

$$E_{Ai} = \{Y_e(Y_{\phi}, Y_{\psi}, Y_i) | P_{\phi, n, 1, 1} \cap P_{\phi, n, 1, 2} \cap P_{\phi, n, 2, 1} \cap P_{\phi, n, 2, 2} \cap P_{\phi, n, N, N}\} \quad (5.13)$$

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 5.14.

$$E_{Ai} \cap E_B \cap E_V \cap E_{Ti} = Y_p \cup Y_{\text{еф}}, \text{ де} \quad (5.14)$$

$Y_{\text{еф}}$ – 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.

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.

Підсумовуюче вищевикладене, доцільно управлінську інновацію

тракувати 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.

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.

На рис. 5.9 подано примірні домінанти в межах конкретних типів управлінських інновацій необхідні для забезпечення бажаного ефекту по кожному сценарію диверсифікаційно-інтеграційного розвитку з метою створення належних переваг ефективного довгострокового функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

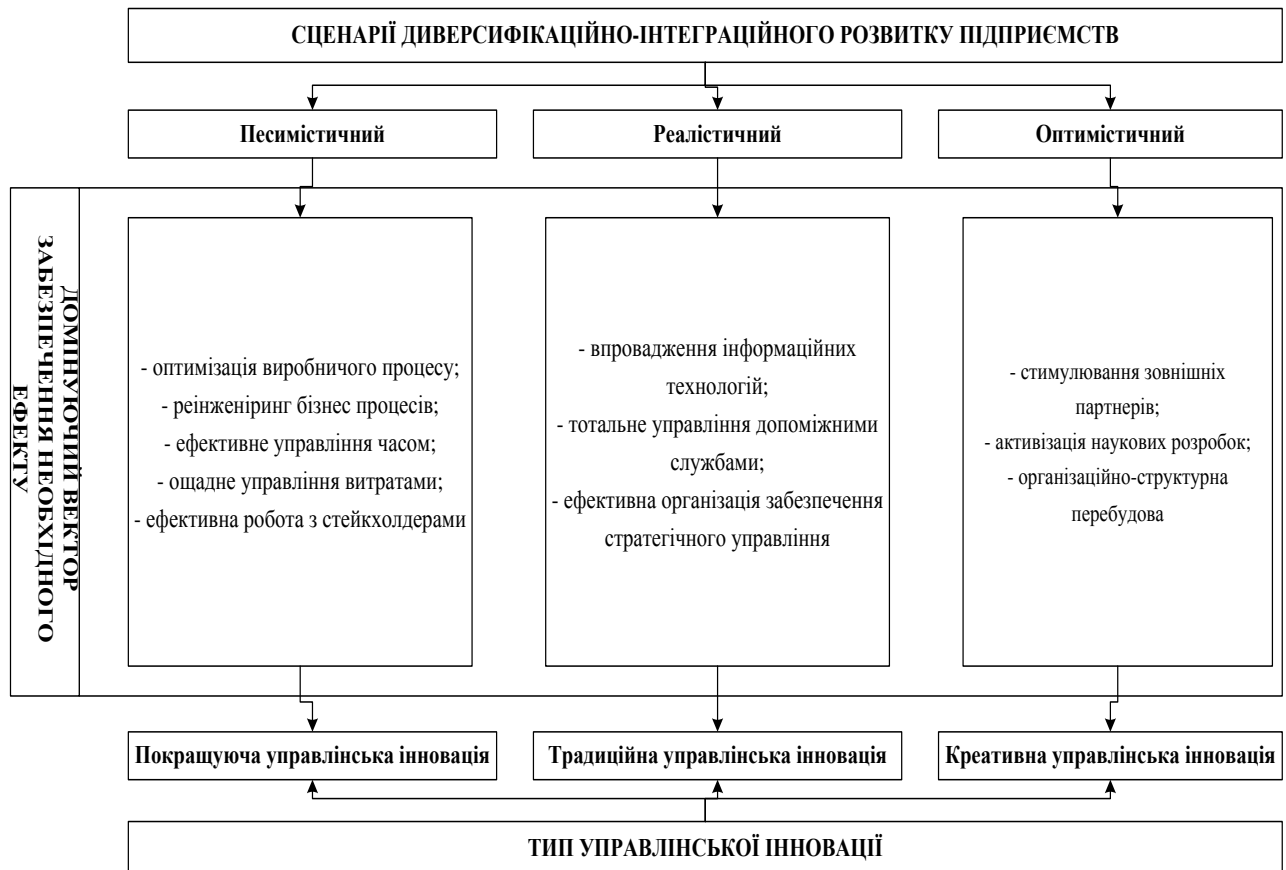


Рис. 5.9. Визначення типів управлінських інновацій залежно сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств *Примітка: розроблено автором*

Враховуючи уточнений зміст управлінської інновації та основних акцентів на які варто звертати увагу при формуванні управлінських інновацій для різних сценаріїв розвитку підприємств (рис. 5.9), сформовано сукупність управлінських інновацій окремо для кожного із виділених кластерів машинобудівних підприємств, які подано у вигляді рівнянь регресії.

Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для машинобудівних підприємств наведено в табл. 5.12.

Таблиця 5.12

Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для машинобудівних підприємств (авторська розробка)

Рівняння регресії	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R ²	Нормований R ²	Критерій Фішера F	Похибка апроксимації
Кластер 1: ПАТ «ХТЗ»; ПАТ «Турбоатом»; ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»; ПАТ «АК «Богдан Моторс»; ПАТ «Мозилів – Подільський машинобудівний завод»					
$y=0,185+0,165 \cdot X_1+0,16 \cdot X_2-0,155 \cdot X_3+0,151 \cdot X_4+0,139 \cdot X_5+0,11 \cdot X_6+0,12 \cdot X_7$	0,89	0,85	0,832	30	0,0026
Кластер 2: ТОВ «Лозівський -механічний завод»; ПАТ «Одеський машинобудівний завод»; ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»; ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»; «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»; ПрАТ «Конвеєр»; ПАТ «Ельворті»; ПАТ «Барський машинобудівний завод»; ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»					
$y=0,46-0,22 \cdot X_8+0,204 \cdot X_9+0,19 \cdot X_{10}+0,13 \cdot X_{11}+0,10 \cdot X_{12}+0,094 \cdot X_{13}$	0,87	0,75	0,71	15,44	0,011
Кластер 3: ТОВ «Дослідно-механічний завод «Карпати»; ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»; ТОВ «Сумський механічний завод»; АТ «Білопільський машинобудівний завод»; ПАТ «Борекс»					
$y=0,32+0,24 \cdot X_{14}+0,226 \cdot X_{15}+0,185 \cdot X_{16}+0,15 \cdot X_{17}-0,159 \cdot X_{18}+0,136 \cdot X_{19}+0,129 \cdot X_{20}+0,1062 \cdot X_{21}$	0,907	0,886	0,869	54	0,0015

Примітка: сформовано автором; X₁ - організаційно-структурна перебудова; X₂ - бренд менеджмент; X₃ - розвиток техніки бюджетування капіталовкладень; X₄ - створення автономних інноваційних груп; X₅ - активізація наукових розробок; X₆ - рівномірне накопичення нематеріальних активів; X₇ - підтримання інфраструктури на належному рівні; X₈ - впровадження концепції кайдзен; X₉ - управління якістю; X₁₀ - управління затратами; X₁₁ - використання розумової здібності співробітників нижчих ланок управління; X₁₂ - контролінг; X₁₃ - ефективна організація забезпечення стратегічного управління; X₁₄ - радикальне вдосконалення процесів; X₁₅ - селекція й ресоціалізація персоналу; X₁₆ - зниження дефектів; X₁₇ - ошадливе управління; X₁₈ - ефективне управління часом; X₁₉ - мотиваційна робота із стейкхолдерами; X₂₀ - тотальне управління допоміжними службами; X₂₁ - впровадження нейросіткових технологій.

Згідно проведених досліджень в кластер 1 входять підприємства, розвиток яких доцільно моделювати оптимістичним сценарієм, який характеризується значенням коефіцієнта синхронності бізнес-процесів вище 1. Це свідчить про наявність надлишкових результатів або побічних ефектів

реалізації окремих бізнес-процесів. Діяльність таких підприємств характеризується високим рівнем розвитку, ефективність в довгостроковому періоді яких залежить від максимально вигідної реалізації результатів здійснення усіх бізнес-процесів підприємства. Така можливість виникає при створенні відповідних інноваційних продуктів, ефективних умов їх дифузії та залучення привабливих стейкхолдерів до співпраці через результативний обмін результатами діяльності, що забезпечить створення додаткового ефекту, необхідного для конкурентоспроможного стратегічного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. Однак, в процесі максимального нарощення ефекту від вдосконалення додаткових результатів здійснення окремих бізнес-процесів важливо не зазнати втрат при виконанні основних видів діяльності. Відповідно, важливими управлінськими заходами, які дозволять збалансувати отримання основних і додаткових ефектів, необхідних для довгострокового конкурентоспроможного диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення, при оптимістичному сценарії розвитку для машинобудівних підприємств кластеру 1 є: організаційно-структурна перебудова (X_1); бренд менеджмент (X_2); розвиток техніки бюджетування капіталовкладень (X_3); створення автономних інноваційних груп (X_4); активізація наукових розробок (X_5); рівномірне накопичення нематеріальних активів (X_6); підтримання на належному рівні інфраструктуру (X_7)

Розвиток підприємств, які потрапили у кластер 2 моделюється згідно реалістичного сценарію, який характеризується оптимальною синхронізацією реалізації бізнес-процесів, оскільки коефіцієнт синхронності знаходиться в межах 1. Однак, функціонування машинобудівних підприємств другого кластеру також вимагає виконання певних управлінських заходів, необхідних для підтримання наявного стану або підвищення ефективності діяльності. Для того, щоб підтримувати розвиток підприємства на рівні необхідному для отримання відповідного ефекту довгострокового конкурентоспроможного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення необхідно впровадити

систему вдосконалення процесів (наприклад, концепція кайдзен), однак, водночас необхідно приймати заходи, які стримуватимуть постійні процеси вдосконалення в межах, щоб забезпечити належний рівень якості результатів реалізації бізнес-процесів та витрат в допустимих, відповідно поставлених цілей межах.

Реалізація пропонованих заходів можлива за рахунок використання відповідних технологій роз'яснення безпосереднім виконавцям особливостей здійснення відповідних процесів та їх вплив на ефективність пов'язаних із ними інших процесів, що сприятиме усвідомленості працівниками усіх ланок управління їх значимості, можливих внесків та рівня винагороди. Ефективність впроваджених заходів підвищиться за рахунок використання пропонованих у Розділі 4 цієї роботи рекомендацій стратегічного управління шляхом ефективного виконання етапів формування і реалізації стратегії, що забезпечить взаємозв'язок між усіма складовими управлінської інновації для підприємств цього кластера, контроль за їх виконанням та безпосередню ліквідацію стратегічних проблем одразу після їх виникнення через використання відповідної моделі прийняття ефективних управлінських рішень, фрагмент якої подано на рис. 4.16.

Машинобудівні підприємства, які ввійшли до третього кластера розвиваються згідно песимістичного сценарію, який для покращення поточної діяльності і забезпечення стратегічно конкурентоспроможного функціонування вимагає застосування управлінських заходів, які стосуються кардинального переналаштування структури та кількості бізнес-процесів. Це можливо за рахунок перегляду складу персоналу і підвищення їх якості за допомогою його селекції й ресоціалізації для того, щоб отримати висококваліфікованих і компетентних спеціалістів, які забезпечать виготовлення якісних товарів шляхом зниження дефектів готових виробів і виконання бізнес-процесів (X_3), що зумовить ефективніше використання ресурсів і необхідність детальнішого контролю за таким ощадливим використанням і здійсненням бізнес-процесів,

щоб не отримати кінцеві результати низької якості. Окрім цього, надзвичайно важливим є збалансування ефективності здійснення бізнес-процесів підприємства і виходом результатів на ринок. Це зумовлює, у деяких випадках, залучення певних ресурсів у сторонніх підприємств для вчасного виготовлення і виведення на ринок продукту для яких вони залучаються. Пов'язано це із тим, що самостійне виготовлення потрібних ресурсів може затягнути час виготовлення кінцевих товарів і виведення їх на ринок, що зумовить втрату частини споживачів і прибутку. Для оптимізації часу постачання відповідних ресурсів і збуту конкретних продуктів варто сформувати базу постачальників і споживачів, ефективна співпраця із якими забезпечується вдалими мотиваційними заходами. Одночасно, варто мотивувати власні структурні підрозділи для забезпечення вчасного виготовлення потрібних комплектуючих чи сировини і запровадити відповідні технології подачі та опрацювання інформації, використання яких дозволить отримати баланс власної і/або сторонньої забезпеченості ресурсами, або визначати результативніші варіанти залучення ресурсів не лише у момент їх впровадження, а й протягом періоду виготовлення конкурентоспроможних за їх допомогою кінцевих продуктів.

Використання пропонованого комплексу управлінських інновацій для кожного кластеру забезпечить їм належний рівень диверсифікаційно-інтеграційного розвитку за відповідним сценарієм і можливість переходу у інший кластер, умови функціонування у якому сприятимуть довгостроковому конкурентоспроможному їх функціонуванню в умовах неотехнологічного відтворення.

Для ефективного і максимально точного виконання пропонованих управлінських інновацій, щоб забезпечити результативність машинобудівних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення необхідно використати відповідний механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком адекватний умовам, що склалися.

5.3. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

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. 5.10), 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. 5.10. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: локальна структура представлення *Примітка: розроблено автором*

Механізм перманентної діагностики параметрів розвитку сприяє безперебійному надходженню інформації про поточний стан підприємства, рівень виконання його бізнес-процесів, особливостей чинників зовнішнього середовища і поведінку відповідних стейкхолдерів, опрацювання якої сприяє визначенню рівня розвитку підприємства і прийняття ефективного рішення щодо вибору його стратегічного напрямку (базовий, диверсифікаційний,

диверсифікаційно-інтеграційний).

Результати застосування механізму перманентної діагностики запускають наступний механізм забезпечення бізнес активності, зміст якого зводиться до формування і вибору ефективних варіантів розвитку підприємства в обраному напрямку шляхом перегрупування і раціоналізації бізнес-процесів підприємства, уточнення структури його бізнес-одиниць тощо. При чому, реорганізація структури бізнес-процесів, бізнес-одиниць та підприємства повинна забезпечити його результативну адаптацію до виниклих умов функціонування сучасних підприємств. Крім того, виникає питання ситуативної адаптації, пов'язаної з техносферою комунікаційного простору, сферою інформаційних ресурсів, семіосферою, системою соціально-комунікаційних каналів. У психологічному, особливо чуттєво-емоційному, плані, виникає потреба в адаптації до незвичних умов спілкування та комунікаційних впливів на людину. Відповідно виникає потреба в адаптаційно-комунікаційному механізмі, який повинен узгоджувати комунікаційні відносини: у системі «суспільство – галузь» нові нормативно-правові акти стосовно виробничої діяльності, де головним ресурсом і предметом праці є інформація; у системі «підприємство—споживачі», максимально повне інформативне наповнення вимог до продукції та особливостей задоволення окремих потреб; у системі «партнери (постачальники) – підприємство – точної поінформованості щодо пропозицій та умов співпраці; у системі «підприємство-працівники» - ефективного донесення вимог, змісту роботи та заходів стиулювання; у системі «підприємство-суспільство» поширення рішень, які зумовлюють трансформаційні процеси в економічній системі тощо.

Використання попередніх механізмів дозволить сформулювати цілі розвитку підприємства і обрати можливі варіанти їх досягнення. Однак, максимальне досягнення встановлених цілей забезпечить відповідний механізм досягнення цілей за рахунок окреслення оптимального шляху результативного досягнення

кожної із них через ініціювання розробки, формування та впровадження обґрунтованого комплексу стратегій у безперервному режимі.

Оскільки, ефективна інтерпретація та втілення результатів окремих механізмів залежить від продуктивної та в певних моментах креативно-інноваційної роботи працівників, спричиненої відповідним рівнем їх стимулювання, що є результатом вдалого мотиваційного механізму. Враховуючи особливість диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, яка передбачає об'єднання зусиль із привабливими стекхолдерами, мотиваційні заходи повинні стосуватися не лише працівників, а й відповідних зовнішніх партнерів.

Реалізація обраних стратегій забезпечення максимального досягнення поставлених цілей є трудомістким і затратним процесом, особливо для різнобізнесових підприємств, що вимагає застосування відповідних цифрових технологій. Однак, розвиток процесу цифровізації знижує роль доцільності та важливості людини, але в конкретний проміжок часу, лише від потенційних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів. Відповідно, для раціоналізації процесів цифровізації та інтелектуалізації системи управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств активованих ефективними мотиваційними заходами, необхідно застосувати механізм інтелектуалізації управлінського процесу. Застосування даного механізму дозволить, окрім цифрової інтерпретації отриманих даних щодо діяльності підприємства, що є базою прийняття відповідних рішень подальшого його розвитку, ще й особистісної інтерпретації отриманих даних відповідними спеціалістами, що дозволить прийняти креативні управлінські рішення, які є адаптивнішо-ефективні в сучасних умовах неотехнологічного відтворення.

Оскільки, діяльність будь-якого суб'єкта господарювання чи виконання певного процесу характеризується обмеженістю ресурсного забезпечення, то основна креативність при управлінні диверсифікаційно-інтеграційним

розвитком підприємств стосується раціонального розподілу можливостей та ресурсів забезпечення ефективної реалізації обраних стратегій, необхідних для максимального досягнення поставлених цілей. Умовою оптимального виконання таких заходів є використання механізму ефективного розподілу ресурсів, який забезпечивши раціоналізацію ресурсного забезпечення окремих бізнес процесів та окреслення шляхів їх можливого залучення, конкретизує послідовність, оптимізує час та підвищує рівень досягнення певних цілей розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Механізм забезпечення інституціональної архітектоники необхідний для побудови структурованої єдності інститутів, що утворюються із правил, норм, стереотипів, традицій, установ та результатів інших механізмів з метою створення лаконічних утворень, що є основою ефективного диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, у їх співвідношенні із сутністю та загальним естетичним планом структури соціально-економічної системи для забезпечення результативності перетворювальної діяльності направленої на довгострокове конкурентоспроможне функціонування підприємства згідно з закономірностями внутрішньої системи.

Результати дослідження впровадження стратегічного управління як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами дозволяють зробити висновки, що для забезпечення ефективних коректив стратегічних планів необхідним є передбачити досить детальну інформацію щодо строків, відповідальності та механізмів внесення змін, а також можливостей внесення змін в найкоротші терміни від часу виявлення конкретних стратегічних проблем. Тобто, зміни мають бути обґрунтованими, очікуваними та сприйматися як необхідний нормальний процес, що можливо використовуючи механізм управління дисбалансами розвитку, який дозволить співставляючи реальні значення рівня розвитку із плановими (цільовими), прослідковувати невідповідності, а за рахунок результатів механізму досягнення стратегічних цілей, який забезпечив окреслення можливих ліквідаційних заходів у випадку

виникнення певних стратегічних проблем, оперативно їх ліквідувати, сприявши подальшій результативній реалізації стратегічних заходів максимального досягнення поставлених цілей ефективного диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства відповідно трансформаційних процесів в умовах неотехнологічного відтворення.

На рис. 5.11 подано каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення с 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.

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.

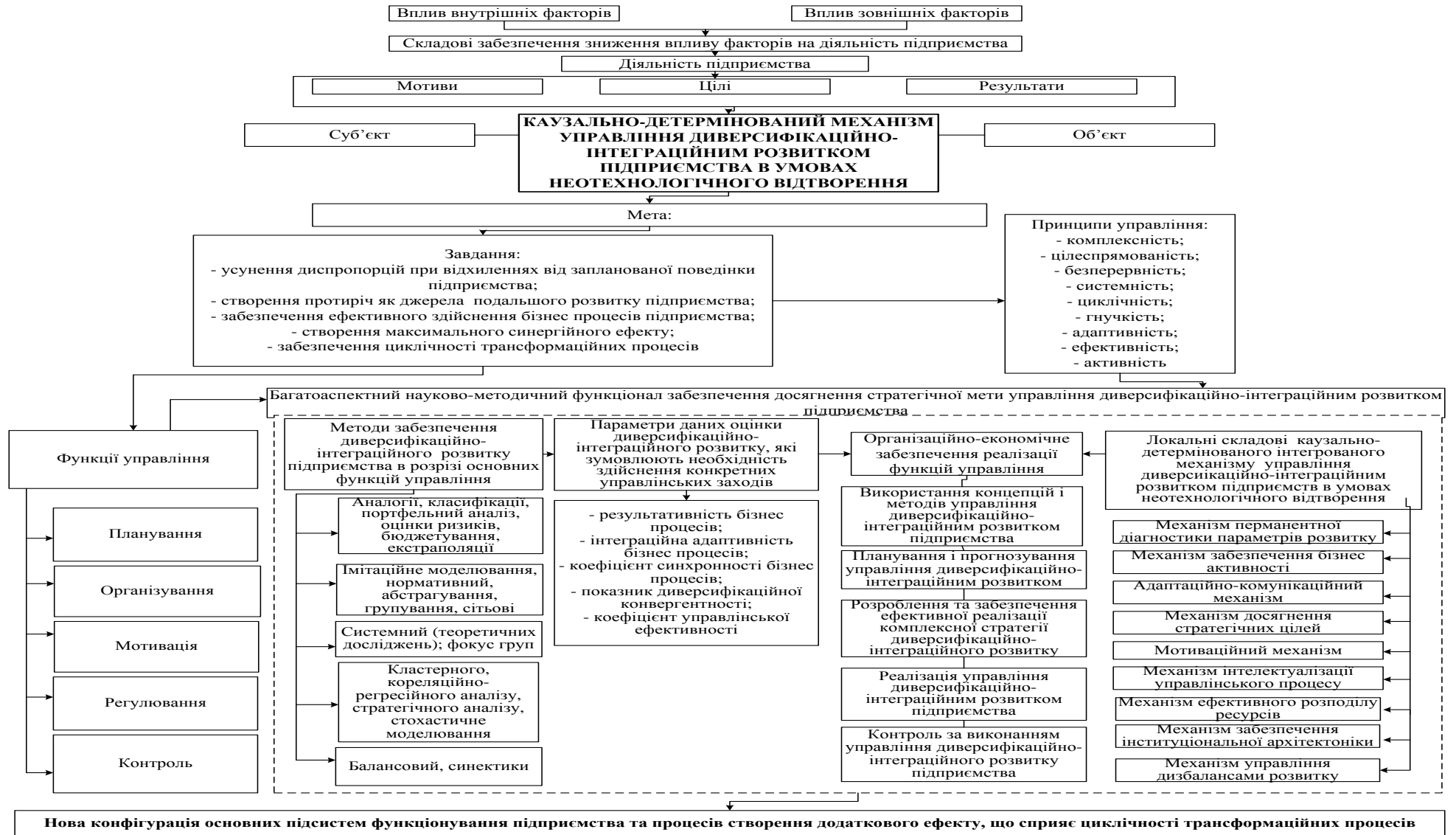


Рис. 5.11. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: науково – філософська основа представлення *Примітка: розроблено автором*

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. Тому, 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. 5.12).

Зовнішня мотиваційна система передбачає заходи максимального залучення і зацікавлення у діяльність потрібних стейкхолдерів, а внутрішня – активізації розвитку та використання можливостей працівників для максимального 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.

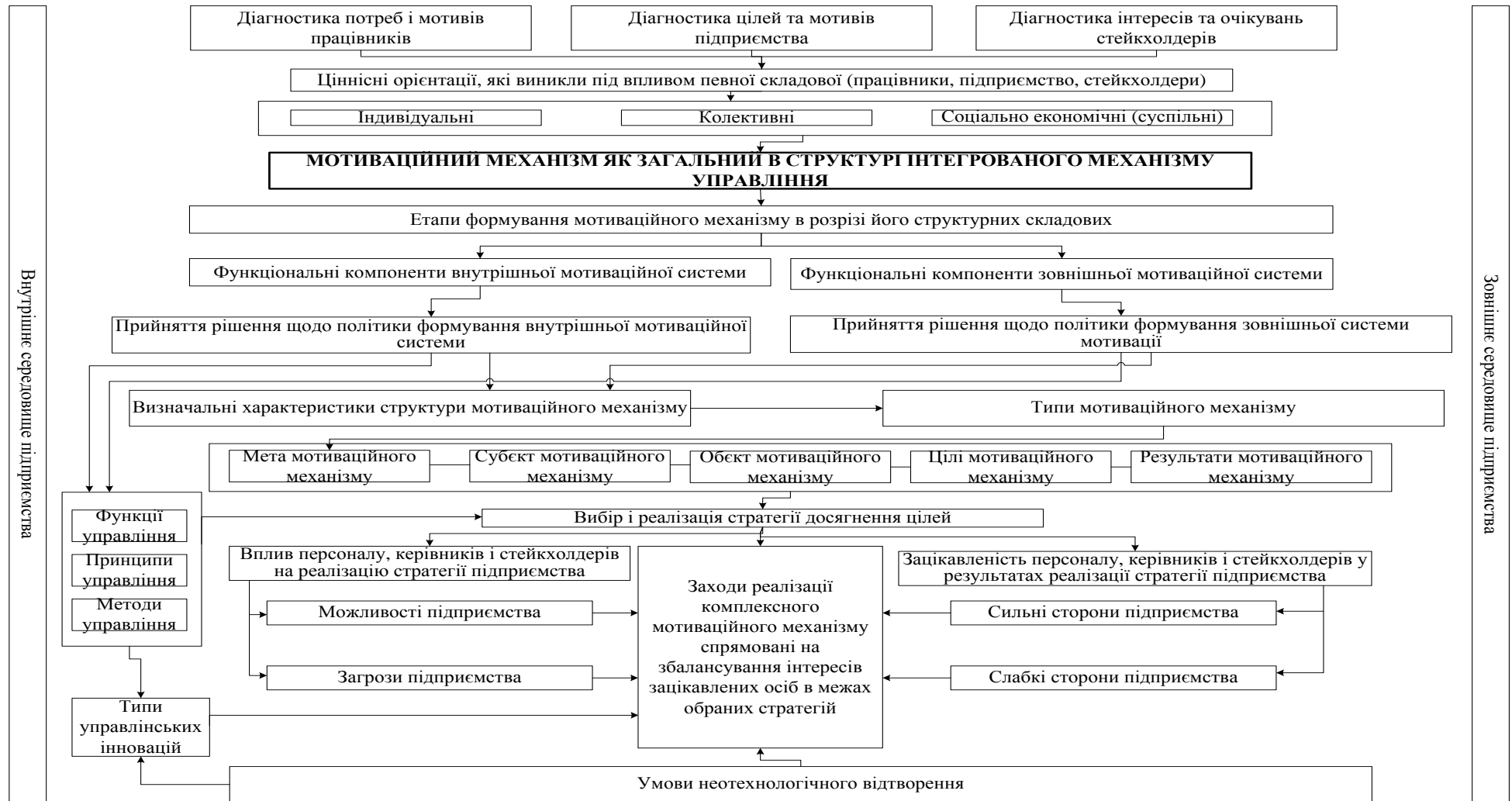


Рис. 5.12. Мотиваційний механізм як загальний в структурі інтегрованого механізму управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення: науково-практична основа

представлення *Примітка: розроблено автором*

Тоді, в основі комплексної мотиваційної системи певного підприємства в конкретний момент часу, залежно від виду його діяльності і обраної ним стратегії подальшого розвитку, знаходитиметься 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 табл. 5.13.

Таблиця 5.13

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 впровадити 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, матеріали та комплектуючі	Відсутня мотивація персоналу підприємства до праці, низька продуктивність праці, швидка плинність кадрів та низька якість трудових ресурсів	Посилення позиції на ринку
Сировино-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-спрямований	Конкуренти Постачальники Клієнти Працівники	Можливість оптимізації виробничого процесу підприємства, виготовлення інноваційної продукції, розширення підприємства, його представництв тощо	Додаткові витрати на формування ефективних заходів комплексного мотиваційного механізму	Діагональна інтеграція
Горизонтальний Споживчо –	Конкуренти – Працівники –	Ефективно налагоджена система збуту, прихильність нових споживачів, додаткові можливості ринкового	Необхідність поділу споживачів на певні групи, щоб не втратити частину із них, задовольняючи потреби всіх клієнтів однаковими	Інтенсифікація зусиль спрямова на розвиток

спрямований	Клієнти	розвитку	методами та способами	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

Кожен вид мотиваційної системи має свої переваги і недоліки, однак, кожна із них є цінна для підприємства у певний момент часу при зацікавлені відповідних груп впливу до співпраці із диверсифікованим підприємством.

На рис. 5.13 подано процес формування мотиваційного механізму в розрізі його структурних складових. При чому, зовнішню складову сформовано 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.

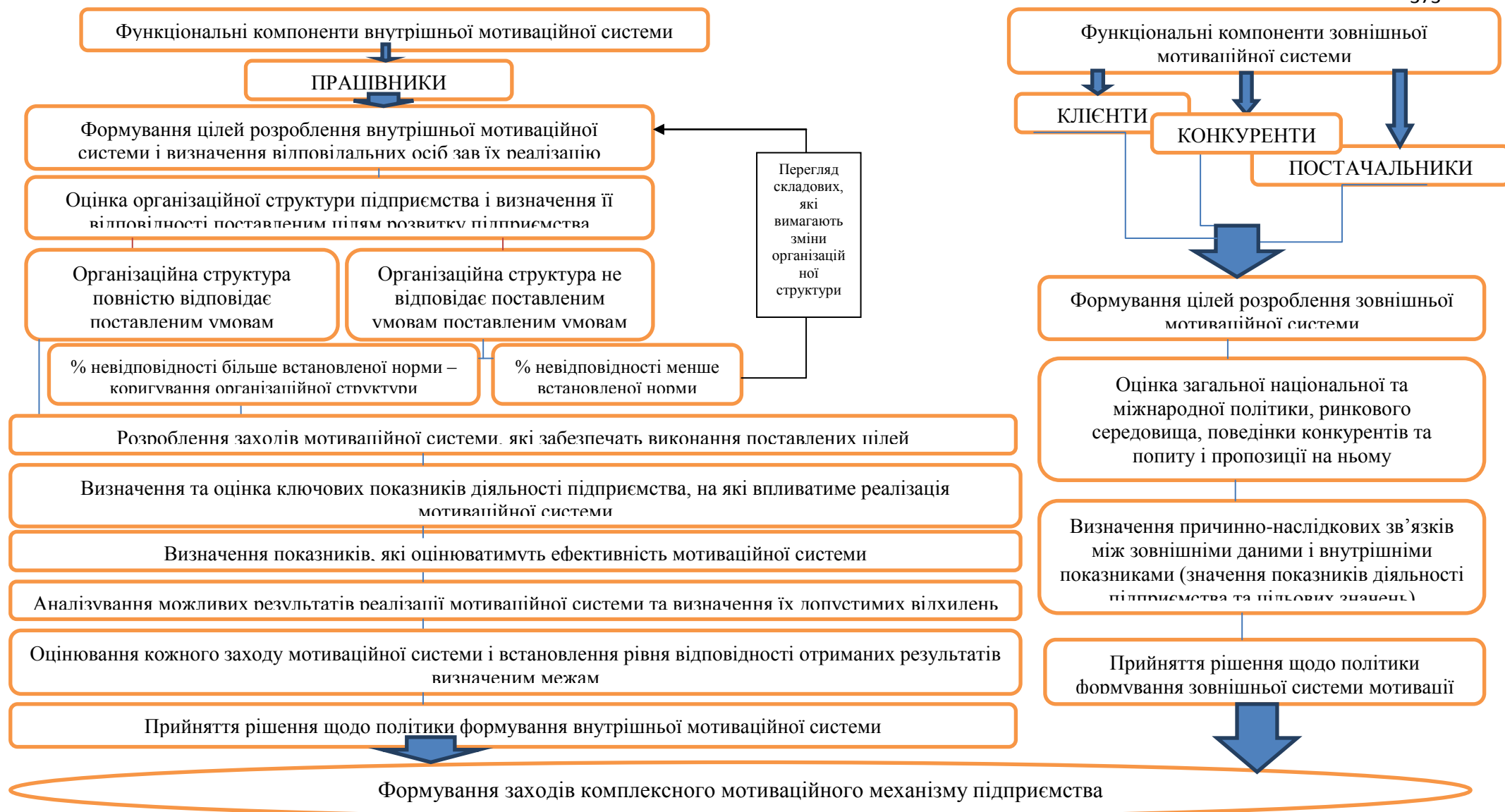


Рис. 5.13. Процес формування мотиваційного механізму в розрізі його структурних складових *Примітка: розроблено автором*

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

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 оптимізувати 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. 5.13 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 табл. 5.14.

Можливі результати діяльності підприємства - репрезентанта від впровадження пропонованих заходів комплексного мотиваційного механізму обчислено за допомогою показників, на зміну яких їх реалізація вплине

найбільше (табл. 5.15).

Таблиця 5.14

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 запропоновані 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 сировину, 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

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, зростає і собівартість.

Таблиця 5.15

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

№ п/п	Найменування показника, тис.грн.	Фактичне значення 2018 року	Значення показників у випадку впровадження КММ (по відношенню до даних 2018 р.)
1.	Обсяг реалізованої продукції	51087	58750,05
2.	Вартість сировини, матеріалів та покупних комплектуючих	19823	20972,734
3.	Собівартість реалізованої продукції	36111	37994,083
4.	Витрати на збут	2255	2480,5
5.	Показники рентабельності		
5.1.	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,159	0,278
5.2.	Рентабельність власного капіталу	0,238	0,418
5.3.	Рентабельність виробничих фондів	0,263	0,489
5.4.	Рентабельність реалізованої продукції за	0,293	0,353

	прибутком від реалізації		
5.5.	Період окупності власного капіталу	4,189	2,389
6.	Показники ділової активності		
6.1.	Оборотність активів (обороти),	1,344	1,545
6.2.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	1,822	2,095
6.3.	Період одного обороту обігових коштів (днів)	198	172
6.4.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	2,015	2,318

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. 5.15 даних проведено розрахунок показників ділової активності та рентабельності підприємства - репрезентанта у випадку реалізації заходів пропонованого комплексного мотиваційного механізму і без нього (табл.5.15). Значення деяких показників необхідних для розрахунку коефіцієнтів ділової активності та рентабельності підприємства - репрезентанта подано в табл. 5.16.

За даними табл. 5.15 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.

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).

Таблиця 5.16

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

Як бачимо із даних табл. 5.16 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.

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 табл. 5.17. 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 показникам.

Таблиця 5.17

Результати оцінювання відповідності заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта плановим показникам (за допомогою інтегрального показника)

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 (%)	9	10	0,17	1,53	1,7
Сумарний показник ефективності					6,19	8

Примітка: розраховано автором

Відповідно, до отриманих у табл. 5.17 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 табл. 5.17 значення інтегрального показника ефективності по кожній групі впливу на діяльність підприємства - репрезентанта можна зобразити графічно за допомогою трикутника ефективності (рис. 5.14), 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.

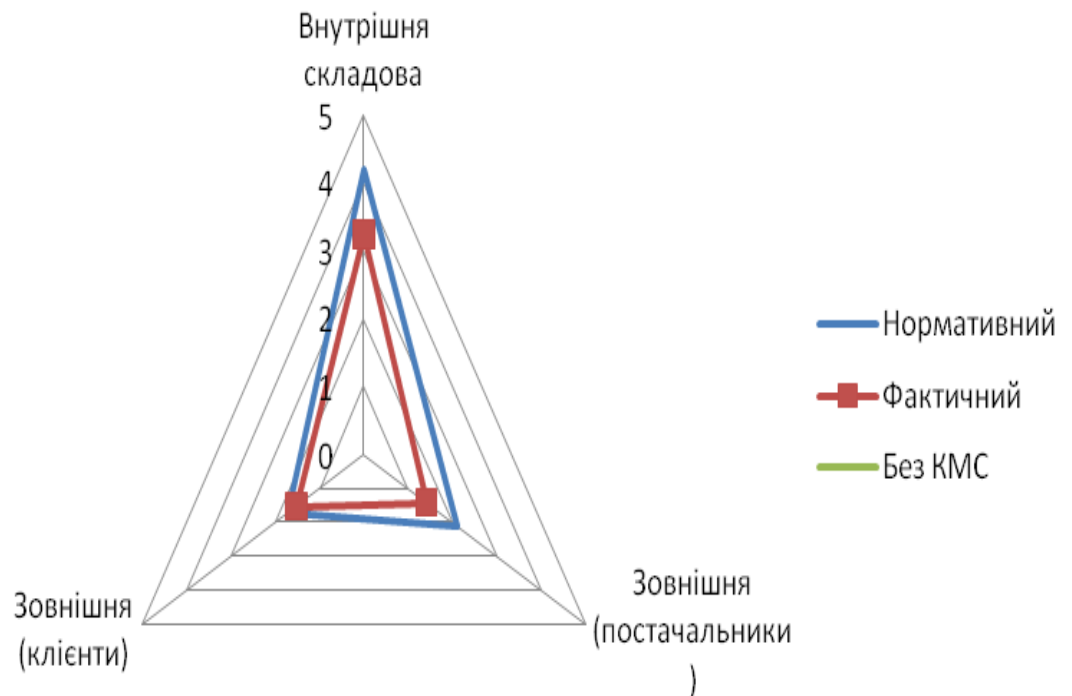


Рис. 5.14. Трикутник ефективності реалізації заходів комплексного мотиваційного механізму підприємства - репрезентанта [побудовано автором на основі власних розрахунків]

Значення показників, які характеризують ефективність певних складових (структурних підрозділів) підприємства - репрезентанта подано в табл. 5.18. Кожне подане у табл. 5.18 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.

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.

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$) використовували формулу:

$$K_{кп} = 0,15 \cdot E_{в} + 0,29 \cdot \Phi_{п} + 0,23 \cdot E_{з} + 0,33 \cdot K_{кт} \quad (5.15)$$

де $E_{в}$ - значення показників за критерієм ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$ - значення показників за критерієм фінансового стану підприємства;

$E_{з}$ - 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 5.18

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 ($E_{в}$) підприємства

визначали за формулою:

$$E_B = 0,31 \cdot B + 0,19 \cdot \Phi + 0,4 \cdot P_{\Pi} + 0,1 \cdot \Pi \quad (5.16)$$

де B – бальне значення показника витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ - бальне значення показника фондівдача;

P_{Π} - бальне значення показника рентабельності продукції;

Π - бальне значення показника продуктивності праці.

Значення показника фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) обчислено за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 \cdot K_A + 0,2 \cdot K_{\Pi} + 0,36 \cdot K_{\Pi} + 0,15 \cdot K_{об} \quad (5.17)$$

де K_A - бальне значення показника автономії підприємства;

K_{Π} - бальне значення показника платоспроможності підприємства;

K_{Π} - бальне значення показника ліквідності підприємства;

$K_{об}$ - бальне значення показника оборотності оборотних коштів.

Оцінювання ефективності організації збуту і просування товару (E_3) відбувалося за формулою:

$$E_3 = 0,38 \cdot P_{\Pi} + 0,39 \cdot K_{зат} + 0,24 \cdot K_p \quad (5.18)$$

де P_{Π} - бальне значення показника рентабельності продажів;

$K_{зат}$ - бальне значення показника затовареності готовою продукцією;

K_p - бальне значення показника ефективності реклами і стимулювання збуту.

Значення 0,29 і 0,38 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{кт}$) розраховували відношенням значення показника якості товару до його ціни споживання.

Використовуючи дані табл. 5.18 і формули 5.15-5.18, отримали наступні значення складових конурентоспроможності підприємства - репрезентанта:

1. Ефективність виробничої діяльності :

$$E_B (2018 \text{ ф.}) = 0,31 \cdot 5 + 0,19 \cdot 5 + 0,40 \cdot 5 + 0,10 \cdot 15 = 6$$

$$E_B (2018 \text{ з КМС}) = 0,31 \cdot 15 + 0,19 \cdot 5 + 0,40 \cdot 15 + 0,10 \cdot 15 = 9,1$$

2. Показник фінансового стану діяльності підприємства :

$$\Phi\text{п (2018 факт)} = 0,29*10 + 0,20*15 + 0,36*15 + 0,15*5 = 12,05$$

$$\text{Ев (2018 з КМС)} = 0,29*10 + 0,20*15 + 0,36*15 + 0,15*15 = 13,55$$

3. Ефективність організації збуту і просування товару

$$\text{Ез (2018 факт)} = 0,38*5 + 0,39*10 + 0,24*15 = 9,4$$

$$\text{Ез (2018 з КМС)} = 0,38*5 + 0,39*10 + 0,24*15 = 9,4$$

4. Конкурентоспроможність продукції:

$$\text{Ккт (2018 факт)} = 90/11,011 = 8,17$$

$$\text{Ккт (2018 з КМС)} = 90/10,876 = 8,27$$

При цьому, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить:

$$\text{Ккп (2018 факт)} = 0,15*6 + 0,29*12,05 + 0,23*9,4 + 0,33*8,17 = 9,252$$

$$\text{Ккп (2018 з КМС)} = 0,15*9,1 + 0,29*13,55 + 0,23*9,4 + 0,33*8,27 = 10,185$$

Інтерпретацію отриманих значень здійснювали за шкалою: якщо $\text{Ккп} < 10$ - це свідчить про низький рівень конкурентоспроможності; якщо $10 < \text{Ккп} < 20$ - середній рівень конкурентоспроможності; якщо $\text{Ккп} > 20$ - 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 до 10,08% та відповідно перетнула рубіж середнього рівня.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження заходів комплексного мотиваційного механізму на підприємстві - репрезентанта є 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).

5.4. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

Середовище функціонування підприємств під впливом зміни його домінуючих сил залежно глобальних та локальних трансформаційних процесів характеризується своєрідною для певного періоду часу сукупністю властивостей, які вимагають від підприємств пошуку оптимально-результативних варіантів розвитку. В свою чергу, результативність обраного напрямку розвитку підприємства залежить від ефективної системи управління цим розвитком вибудованої на максимальному врахуванні особливостей середовищ його функціонування.

Залежно зміни середовищ розвитку підприємств (зростання конкуренції, глобалізаційні процеси в економіці, дифузія інновацій, зростання технологічності продукції, креативності у прийнятті рішень тощо), трансформації зазнає система цінностей і поглядів на процес управління, що спричинює формування відповідної парадигми знань в управлінні розвитком підприємств, адекватну склавшимся умовам. Зі змінами парадигми управління розвитком підприємств змінюються й концептуальні основи цього процесу, що вимагає їх постійного удосконалення залежно особливостей умов функціонування підприємств.

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. 5.15.

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. Відбувається дифузія знань з різних дисциплін до вирішення конкретної проблеми ефективним шляхом. Процес адаптації певних знань до вирішення конкретних проблем сприяє генеруванню креативних ідей їх ліквідації, що зумовлює виникнення нових поглядів, заходів, засобів, інструментів, способів тощо. У випадку ефективності створених позицій ітерації наукових знань з використанням модифікованих методів пізнання на основі сучасних наукових інтелектуально-креативних моделей управління знаннями відбувається поглиблення наукового пізнання і збільшення обсягу масштабів наукових

знань, що надають певному суб'єкту інформацію, яка є базою ефективного управління розвитком підприємств для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, враховуючи умови і стимули їх розвитку.

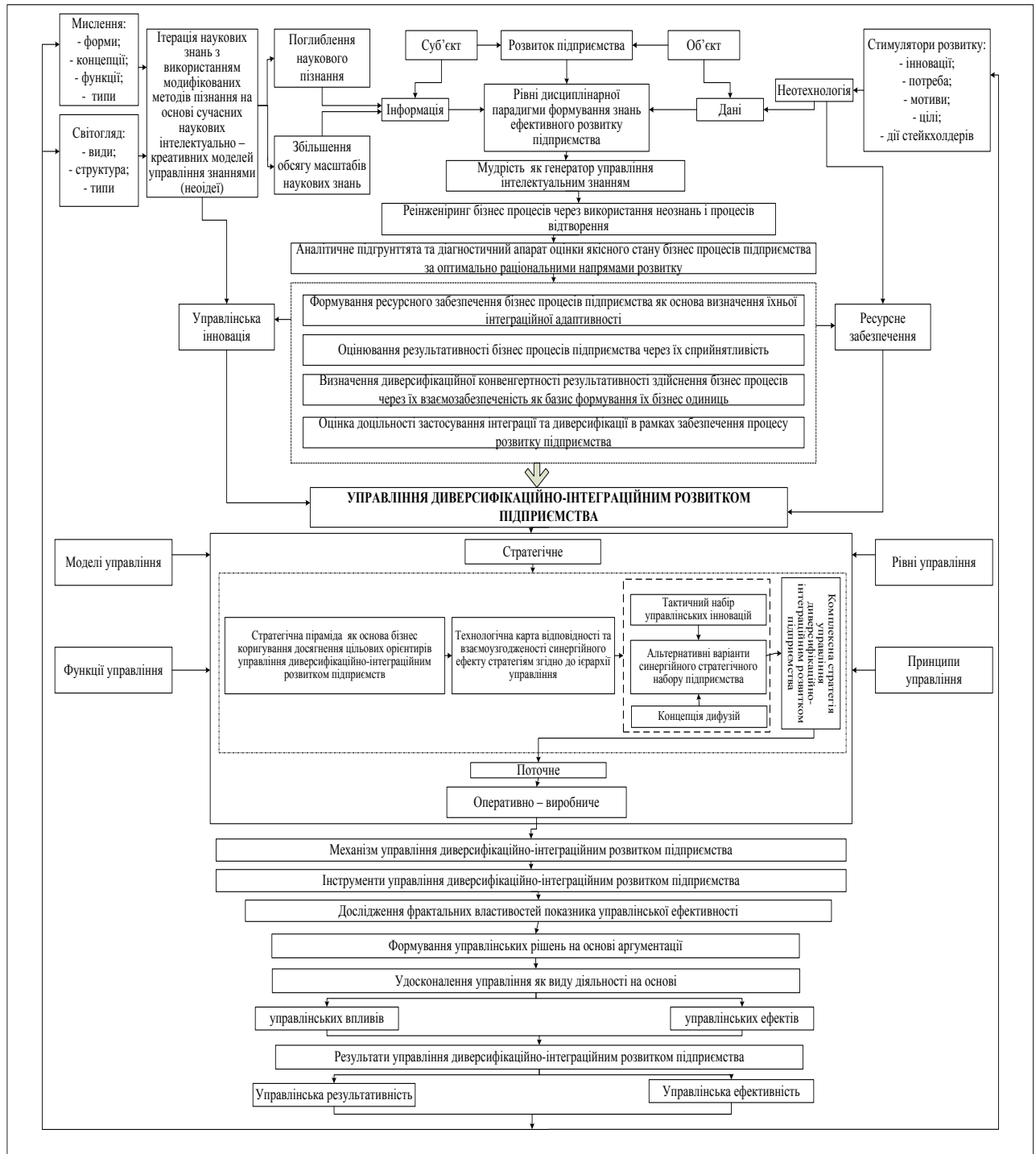


Рис. 5.15. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: концептуальні аспекти *Примітка:*

розроблено автором

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.

Ефективність управлінських інновацій залежить від мудрості управлінців певного рівня, яка становить собою розсудливе та грамотне застосування знань вибудованих на основі загальноприйнятих парадигм, власного досвіду і нових тенденцій у певній галузі науки, уникаючи часом безпосередніх логічних операцій і розуміння онтології того що відбувається для вирішення певних проблем.

Застосування управлінських інновацій (базових) та динамічність зовнішнього середовища зумовлюють певні зміни внутрішнього потенціалу підприємства, що призводять до реінжинірингу конкретних бізнес-процесів, в свою чергу, ефективне виконання цих бізнес-процесів, з метою результативного виготовлення необхідного продукту в процесі оптимальної реалізації окремих із них, 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. 5.15 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, сформувавши 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 сформувавши варіанти можливого їх залучення із сторони. Відповідно, для максимально ефективного виконання стратегічно привабливих та ресурсно- підтримуючих стратегічно привабливих бізнес процесів, 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 підсилувати 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 прогнозування його значення, 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 успішність підприємства в таких умовах.

Висновки за розділом 5

1. Запропоновано науково-практичний базис формування і забезпечення ефективного диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства, враховуючи умови середовищ його функціонування. Встановлено, що використання даного підходу, 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 через відповідне взаємовигідне ресурсне забезпечення реалізації їх бізнес-процесів між собою. Подано результати практичного застосування розглянутого підходу, що підтверджують його ефективність зростаючими значеннями показників діяльності підприємства-репрезентанта - збільшення обсягів реалізації на 320 млн. грн. (1102,4-782,3) та прибутку на 175,2 млн. грн. (-147,5-27,7). Результати отримані за рахунок збільшення величини прибутку стратегічних одиниць бізнесу, а також зменшення коливань попиту на продукцію підприємства протягом року.

2. Визначено необхідність перманентної генерації управлінських інновацій в управлінні розвитком підприємства. Обґрунтовано доцільність та необхідність використання управлінських інновацій при управлінні диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств як одного із основних стимулів забезпечення цього розвитку. Визначено, що управлінські інновації забезпечують процес безперервних новацій, які, створюючи довгострокові конкурентні переваги підприємств, сприяють ефективності їх диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення.

3. Для вибору результативного комплексу управлінських інновацій побудовано прогноз значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів сукупності досліджуваних машинобудівних підприємств, який є основою

підтвердження доцільності вибору певного рівня розвитку, визначального для підвищення управлінської ефективності в конкретний момент часу за рахунок прийнятих управлінських рішень адекватним сучасним умовам функціонування.

4. Для точнішої побудови прогнозу, вибір методів прогнозування здійснено за допомогою фрактального аналізу рівня раціоналізації бізнес-процесів підприємства-репрезентанта (коефіцієнта синхронності) як основи забезпечення результативності показника його управлінської ефективності протягом 2009–2018 рр. Для аналізу таких часових рядів було використано метод Гарольда Едвіна Херста (R/S-аналіз). Фрактальний аналіз коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта, яке належить до кластера з високим рівнем розвитку, дав змогу визначити, що досліджуваний ряд є персистентним і, відповідно, подальшою тенденцією зміни цього показника буде зростання. Для зменшення значення коефіцієнта синхронності, яке свідчить про зростання незбалансованості наявних на підприємстві бізнес-процесів, що призводить до втрати можливості нарощення додаткового ефекту, необхідного для стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування, запропоновано управлінські рішення щодо раціоналізації диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку.

5. При формуванні адекватного умовам неотехнологічного відтворення комплексу управлінських інновацій забезпечення ефективного управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств, максимально враховуючи їх особливості, проведено кластеризацію сукупності досліджуваних підприємств. Запропоновано підхід щодо формування і поширення управлінських інновацій на основі крос-функціональних бізнес процесів, який сприяв створенню ефекту, необхідного для забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення на основі генерування знань з різних наук.

6. Обґрунтовано доцільність формування та ефективність використання для результативної реалізації обраних заходів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств каузально-детермінованого механізму, який складається із сукупності взаємообумовлених локальних механізмів. Подано особливості використання кожного локального механізму, результати та способи їх впливу на ефективну реалізацію інших механізмів заданої сукупності. Детально обґрунтовано мотиваційний механізм як базовий при використанні диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств, оскільки, його використання дозволяє збалансувати та раціоналізувати інтереси зацікавлених в такому розвитку підприємств і стратегічно перспективнішому напрямку його зростання.

7. Окреслено елементи й обґрунтовано необхідність застосування відповідних аспектів концепції управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. Доведено, що пропонується концепція формує 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 та формує інноваційне управління розвитком через призму трьох концептуальних напрямів: технологічність процесу, креативність знань та інноваційність ресурсів.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури (Залуцька, Х. Я., 2020с; Залуцька, Х.Я, 2020j; Залуцька, Х.Я, 2020о; Залуцька, Х. Я., Прохорова В.В., 2020; Залуцька, Х. Я., Прохорова В.В., 2020а; Залуцька, Х. Я. та Островська, Г. Й., 2013; Залуцька, Х.Я, 2020v; Залуцька, Х.Я, 2020у; Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016а).

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота спрямована на вирішення наукової проблеми – розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних, концептуальних засад, методико-прикладних положень та науково-практичних рекомендацій щодо управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. Отримані автором теоретичні і практичні результати дають підставу для таких висновків:

1. Обґрунтовано доцільність врахування взаємообумовлюючого впливу процесів управління і відтворення як основи ефективного розвитку підприємства в умовах глобальних трансформацій економічного середовища через формування та визначення можливих напрямків використання максимального ефекту взаємодії основних понять (створені в результаті їхніх протиріч), які ідентифікують ці процеси. Визначено особливості основних точок перетину процесів управління і відтворення, врахування яких підвищить можливість ідентифікації та коригування рівня зв'язків між ними в певний період функціонування підприємства, що сприятиме вибору ефективних шляхів розвитку підприємства, які дозволять підсилити відповідні зв'язки.

2. Сформовано й обґрунтовано теоретико-методичний базис управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, який доповнює і встановлює логічні зв'язки між базовими поняттями дослідження завдяки уточненню сутності понять «розвиток», «диверсифікація», «інтеграція», «диверсифікаційно-інтеграційний розвиток» «гібридний розвиток» та «управління розвитком підприємства». Це дозволило уточнити зміст поняття «управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення» як безперервного процесу, що забезпечує диверсифікаційно-інтеграційний 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.

3. Основою запропонованих методологічних положень управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, що представлені 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 і поглядів з різних дисциплін до ефективного вирішення сучасних проблем у різних галузях діяльності суспільства в умовах неотехнологічного відтворення.

4. Запропоновано науково-методичне підґрунтя визначення результативності бізнес-процесів підприємства за відповідними ключовими параметрами, що дозволяє синхронізувати бізнес-процеси за рахунок раціоналізації послідовності забезпечення реалізації окремих з них відповідними ресурсами. Основою ефективного ресурсного забезпечення в даному випадку є значення рівня інтеграційної адаптивності бізнес-процесів між собою враховуючи їх активну ресурсну взаємодійність, що становить ефективне підґрунтя тривалого взаємозв'язку цих бізнес-процесів, конкурентоспроможного поточного і стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Раціональна синхронізація бізнес-процесів підвищує ефективність окремих бізнес-процесів та забезпечує результативність діяльності підприємства в цілому.

5. Запропоновано для забезпечення ефективності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення формувати їхні бізнес-одиниці за допомогою розвинутого науково-методичного підходу до визначення диверсифікаційної

конвергентності результативності здійснення відповідних бізнес-процесів. Застосування даного підходу дозволило раціоналізувати структуру диверсифікованого підприємства оптимально-ефективними бізнес-одинацями для стратегічного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення шляхом віднесення до них максимально синхронізованих інтеграційно-адаптивних бізнес-процесів відповідно до їхньої ресурсної взаємосприйнятливості.

6. Сформовано консолідовано-аналітичну систему оцінювання, яка складається з методів, що найповніше дозволяють визначити доцільність використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку й оцінити ефективність його здійснення. Виокремлено показники оцінювання доцільності забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку за критерієм «напрямок розвитку», оскільки отримані результати оцінювання по кожному блоку дозволили визначити можливість і необхідність використання наступного напрямку розвитку, враховуючи умови функціонування підприємств. Запропонована консолідовано-аналітична система оцінки дозволила, оцінивши стан підприємства, відповідність його діяльності сучасним умовам розвитку та можливість нарощення відповідних результатів діяльності підприємства за рахунок раціоналізації його структури (оптимізація бізнес-процесів), обрати ефективний напрям подальшого стратегічного розвитку.

7. Сформовано науково-практичну основу побудови на базі уніфікованої технології складної стратегічної піраміди, яка дозволяє моделювати 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 й строковості побудови прогнозів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

8. Запропоновано науково-методичний підхід до формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, використання якого сприяє результативному формуванню синергійного ефекту на кожному рівні ієрархії управління. Підсилення синергійного ефекту 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 його стратегіям згідно до ієрархії управління.

9. Запропоновано процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства з урахуванням неотехнологічних умов відтворення на основі загально-наукового підходу до побудови детерміновано-результативної технології визначення стратегії як економічного процесу. Обґрунтовано необхідність виділення складової «оцінювання впливу стейкхолдерів на розвиток підприємства» на певному етапі процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства для отримання максимальної вигоди (максимального рівня синергійного ефекту) від цього розвитку, що сприяє оптимальній побудові стратегічної піраміди ефективного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівного підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

10. Розроблено науково-практичний базис генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку

підприємства на основі багатокomпонентного 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 і привабливими стейкхолдерами, використовуючи відповідні управлінські інновації.

11. Запропоновано інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком, який складається із системи локальних механізмів. Кожен механізм зумовлює і/або забезпечує ефективну реалізацію інших механізмів в напрямку цілеспрямованого необхідного наповнення відповідної функції управління, що сприяє комплексності управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства. Механізм побудований на основі каузально-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.

12. 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, враховуючи основні зовнішні та внутрішні стимули такого розвитку. Запропоновані концептуальні аспекти дозволили сформувати

теоретико-методичну основу для вдосконалення системи управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком в умовах неотехнологічного відтворення, оскільки її дотримання забезпечує здатність створювати сукупні неотехнологічні ефекти, активізувати якісні та кількісні зміни, що в кінцевому підсумку сприяє ефективному розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеенко, Н.В. (2009). Управление устойчивым развитием промышленных предприятий. *Економіка і організація управління*, № 6, 50–60.
2. Алексеев, І.В. (2010). Формування інтеграційних об'єднань на засадах промислово- фінансових груп як чинник розвитку інноваційної діяльності в Україні. *БизнесИнформ*, №11,108-111.
3. Ачкасова, О. В. (2013). Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах. *Бізнес-Информ*, № 12, 150–154.
4. Андросенко, І.Є. (2017). Обґрунтування сценаріїв розвитку життєздатності промислових підприємств [Електронний ресурс] Режим доступу:http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3535/1/Andryushchenko_Justification.pdf (дата звернення 7.11.2020).
5. Ареф'єва, О. В. (2012). Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*, № 3, 107–111.
6. Афанасьев, Н. В., Рогожин, В. Д., Рудыка, В. И. (2003). Управление развитием предприятия. Харьков : ИД «ИНЖЕК».
7. Алексеев, Н. (1999). Эволюция систем управления предприятием. [Электронный ресурс] - Режим доступу: http://vasilieva.narod.ru/19_2_99.htm.
8. Алексеев, І.В., Смірнова, Т.О, Хоменко, А.І. (2010). Система підтримки прийняття управлінських рішень як складова механізму адаптації машинобудівних підприємств в середовищі невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки», № 5, т. 1., 47-51.
9. Амеліна, І.В. (2010). Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] – Режим

доступу: <http://professura.at.ua>.

10. Ареф'єва, О. В. (2014). Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, № 2, 36–43.

11. Ареф'єва, О.В., Прохорова, В.В. (2010). Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління. Х. : УкрДАЗТ.

12. Андерсен, Б. (2003). Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М. : РИА «Стандарты и качество».

13. Ареф'єва, О. В., Луцька, Т. В. (2009). Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. К. : Видавництво Європейського університету.

14. Андросович, К. А. (2016). Феномен соціальної адаптації як предмет наукового аналізу. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*, № 3 (46), 20–24.

15. Анісімова, Л.А., Балан, В.Г. (2011). Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. *Вісник Київського університету. Сер. Економіка*, Випуск 128, 24-27.

16. Андрушків, Б. М., Мельник, Л.М. (2015). Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, Вип. 2(1), 91–97.

17. Бондарь, Н.Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/4724>.

18. Богатирьов, І. О. (2006). Ефективність розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні, № 8, 79–84.

19. Борисенко, О.Є. (2012). Економічна ефективність забезпечення виробничими ресурсами промислового підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, № 1(26), 10 – 14.

20. Бужимська, К. О., Царук, В.М. (2020). Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*, №7, 278–287.
21. Безугла, Ю. Є. (2015). Сценарії розвитку економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, №8, 402-408.
22. Биннер, Х. Ф. (2010). Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. М. : Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз).
23. Бокань, А. А. (2011). Условия формирования и проблемы функционирования крупных диверсифицированных производственно-корпоративных структур в Украине. *Вісник економічної науки України*, № 1 (19), 24-26.
24. Братушка, С. М. (2009). Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем. *Вісник Української академії банківської справи*, № 2, 113–128.
25. Богацька, Н. (2010). Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennyadiyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovahgospodaryuvannya>.
26. Бала, В. В. & Мацак, А. Г. (2014). Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*, № 3(3), 46-50. Retrieved from URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2014_3.
27. Берсуцька, С.Я. & Каменська, О.О. (2016). Особливості розвитку трудової мотивації персоналу промислового підприємства відповідно до стратегії. *Управління економікою: теорія та практика*. К. : ІЕП НАНУ.
28. Белова, О.І. (2015). Дієвий мотиваційний механізм на підприємстві як запорука забезпечення стратегічної активності підприємства. *Функціонування економічних систем в умовах*

постіндустріального розвитку. Харків.

29. Бойченко, К. С. (2014). Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. *Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*, № 3, 18-26.

30. Барановський, О. І. (2017). Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. *Вісник Університету банківської справи*, № 1 (28), 3— 14.

31. Божидай, І. І. (2016). Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*, Т. 2, № 1, 21.

32. Большой экономический словарь (2002). М. : Институт новой экономики.

33. Бутенко, Н. В. (2003). Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації. *Економіка АПК*, № 7, 109–114.

34. Безтелесна, Л. І. (2009). Людський розвиток : підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України*, № 7, 4–12.

35. Білопольский, М. Г. (2011). Напрямки вдосконалення систем управління підприємствами машинобудування. Донецьк : ІЕП НАНУ.

36. Бык, Ф. Л., Китушин В.Г. (2008). Механизмы развития и управления им. *Менеджмент в России и за рубежом*, № 4, 3–9.

37. Баланович, А. М. (2017), Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*, № 3-4, 101–107;

38. Ван Хорн Д. К. (2003). Основы финансового менеджмента : пер. з англ. М. : Изд. дом «Вильямс».

39. Виноградова, О.В. (2005). Реінжиніринг бізнес процесів у сучасному менеджменті. Донецьк : вид. ДонДУЕТ.

40. Волинчук, Ю. В. (2014). Бюджетування як інструмент управління фінансово-економічними результатами підприємства. *Економічні*

науки. Серія : Облік і фінанси, Вип. 11(3), 17-27.

41. Винниченко, Н. В., Супрученко, А. С. (2017). Особливості застосування кластерного аналізу в управлінні дебіторською заборгованістю. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*, № 1(2), 39-43.

42. Воронцова, Г. В. (2010). Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде [Электронный ресурс] — Режим доступа : http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download.

43. Варяниченко, О. В. (2011). Формування інноваційних кластерів в Україні як інструмент розвитку та конкурентоздатності. *Науковий вісник НГУ*, № 3, 118-121.

44. Верба, В.А., Гребешкова, О.М. (2010). Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, № 5, 52–59.

45. Войтко, С. В., Мяло, Н. С. (2015). Оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на зовнішніх ринках. *Економічний форум*, № 2, 180–185.

46. Воронкова, В. Г. (2011). Нова парадигма філософії економіки ХХІ століття. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, № 46, 19–32.

47. Востряков, О. В. (2010). Система управління як складова стратегічної архітектури підприємства. *Формування ринкової економіки*, № 24, 99–106.

48. Ващенко, Н. В. (2014). Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*, № 1 (40), 94–102.

49. Верескун, М. В. (2017). Конвергентний підхід до управління інтегрованими промисловими підприємствами. – Режим доступу : <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/16262>.

50. Вдовиченко, Р. П. (2012). Особливості сучасного управління

персоналом. *Ефективна економіка*, № 2.

51. Виссема, Х. (1996). Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М.: ИНФРА-М.

52. Васюткіна, Н. В. (2015). Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К.

53. Гудзинський, О.Д., Судомир, С.М., Гуренко, Т.О. (2017). Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств. К. : ЦП "Компринт"..

54. Грищенко, А. (2006). Лозовской кузнечно-механический завод Харьковской области приобрел компрессорное оборудование производства США. «Status Quo» (Харьков) от 24 ноября 2006.

55. Грищенко, А. (2007). Лозовской кузнечно-механический завод ввел в эксплуатацию машину воздушно-плазменной резки «Харьков П». «Status Quo» (Харьков) от 13 февраля 2007

56. Гостева, І. С. (2008). Поняття та види інтегрованих підприємств. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf

57. Гаркуша, О. Ю. (2014). Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Вісник Херсонського державного університету*, Вип. 6. Ч. 2, 128–133.

58. Гавкалова, Н. Л. (2012). Реструктуризація як засіб фінансового оздоровлення підприємств. *Економіка і управління*, № 6, 65–70.

59. Гавриш, О. А., Бояринова, К. О. (2015). Диференціація промислових підприємств як інноваційно функціонуючих виробничо-економічних систем. *Економічний вісник НТУУ КПІ*, № 12, 417–424.

60. Гонтарева, І. В. (2011). Оцінювання системи ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств. Харків : ІНЖЕК.

61. Григор'єва, Л. В. (2013). Вплив можливостей інтернет-

технологій на розвиток підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, № 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2264>

62. Гринько, Т. В. (2011). Управління адаптивним інтеграційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади. Донецьк : ІЕП НАНУ.

63. Грищенко, А. В. (2013). Лозовой создали вторую по величине в Европе борону // «Status Quo» (Харьков) от 16 сентября 2013.

64. Грищенко, А. (2015). Лозовской кузнечно-механический завод налаживает производство агрегатов для БТР. «Status Quo» (Харьков) от 26 июня 2015.

65. Гаращенко, Н. М. (2013). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища енергозбутової компанії. *Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць*, № 32, 111-123.

66. Гринюк, О. І. (2016). Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 1, 10-23.

67. Грабовецький, Б. Є. (2010). Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання Вінниця : ВНТУ.

68. Гончарук, А.Г. (2007). Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Економіка: реалії часу*, № 1(27), 12–15.

69. Головне управління статистики у Львівській області (2017). [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. Статистична інформація – Київ, 1999–2017. – Режим доступу : http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf_2009.php?ind_page=s.

70. Гончар, В. В., Обухова, Н.О. (2015). Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*,

Вип. 2(3), 125-131. Retrieved from URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2015_3_2_20.

71. Гаркуша, О.Ю. (2014). Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Вісник Херсонського державного університету*, Вип. 6, Ч. 2, 128—133.

72. Гончаров, В. М., Макаренко, Н.В. (2007). Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності. Луганськ, Видавництво СНУ ім. В. Даля.

73. Гур'янов, А. Б., Серіков, А.В. (2005). Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва. *Коммунальное хозяйство городов*, 144 – 151.

74. Гелюх, О. В. (2011). Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва : Збірник наукових праць*, № 2(38), 42-46.

75. Гавкалова, Н. Л., Чистякова, А. В. (2013). Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань. Х. : Видво ХНЕУ.

76. Гораль, Л.Т., Король, С.В. та Федорович, І.В. (2020). Шляхи диверсифікації розвитку промислових підприємств через призму їх технічної реструктуризації *Адаптивне управління: теорія і практика: ел. наук. фах. видання. Серія «Економіка»*, 2. Харків: УИПА. Режим доступу: <http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.4ekon6/20ekon2.pdf>

77. Гораль, Л. Т. (2020). Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства. *Проблеми економіки*, 2 (44), с. 240 - 246.

78. Георгіаді, Н. Г., Кязь С.В. (2008). Інтегрованість систем управління машинобудівними підприємствами як фактор їхньої конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету "Львівська*

політехніка", № 623, 39–46.

79. Голдрат Элияху М. (2013). Критическая цель. Москва: ТОС Центр.

80. Деминг, В. Э. (2014). Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Палишер, 2014. – 424 с.

81. Давидова, О. Ю. (2018). Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект. *Бізнес Інформ*, № 6, 139–145

82. Дикань, В. Л., Заєць, Г. П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. Праць*, № 62, 297-305.

83. Доронін, А. В. (2006). Інтелектуалізація капіталу і освітні процеси виробничої організації. *Економіка и управление*, № 4, 13–18.

84. Дяченко, Т. А. (2007). Конкурентне середовище як основа розробки стратегії розвитку бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*, № 16, 86–91.

85. Дяченко, Т. А. (2006). Особенности разработки стратегий фирм в условиях глобализации. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*, № 02 (1), 71–74

86. Диверсифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

87. Джуринський, В.О. (2010). Правове становище господарських об'єднань в Україні. К.: Юрінком Інтер.

88. Дубровик, А.О., Козак, Л.В. (2008). Синергічний ефект в управлінні підприємства. *Студентські наукові записки*, Випуск 5, 98-104.

89. «Дукат-12» — победитель конкурса «Золотой проект УПЭК»

(2016). официальный сайт УПЭК от 30 сентября 2015.

90. Дослідження ІТ-ринку Львова (2018). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>

91. Добронравова , И.С. (1990). Синергетика: становление нелинейного мышления. К.: Лыбидь.

92. Денисенко, Л.О. Шаціка С.Є. (2012). Концептуальні засади класифікації бізнес – процесів, як основи формування бізнес системи організації. *Ефективна економіка*, №11.

93. Деньга, С. М. (2008). Організаційні структури як основа системи господарського контролю підприємства. *Актуальні проблеми економіки.*, № 4 (82), 235-242.

94. Денисюк, О. В., Гаміє, А. М. (2014). Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства. *Бізнес-інформ*, № 8, 204–218.

95. Давимука, С. А., Федулова, Л. І. (2017). *Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови*. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf>

96. Довбенко, В. І. (2003). Перспективні проблеми розвитку підприємств. *II Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. 507 с.

97. Дикань, В. Л. (2018). Розвиток індустріальних центрів як основа подолання економічної кризи в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 62, 7-9.

98. Дідух, В.В. (2016). Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, № 1, 37–40.

99. Дафт Р. Л. (2001). Менеджмент . СПб. : Питер.

100. Донець, Л.І., Пруднікова, Г.І (2012). Ризики диверсифікації

господарської діяльності підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва»*, Вип. 1, 16 – 20.

101. Прохорова В.В. (2010). Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект. Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х.

102. Елиферов, В. Г., Репин, В. В. (2012). Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М.

103. Ерохина, Е. А. (1999). Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход. Томск : Изд-во Томского ун-та.

104. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 (2000). К. : Видавничий центр «Академія». URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/> .

105. Лопатников, Л. И. (2003). Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. Дело. URL: http://economic_mathematics.academic.ru/488.

106. Єршова, О. О. (2019). Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, Вип. 2, 85 – 95.

107. Єлецьких, С. Я. (2015). Механізм управління розвитком підприємства і його еволюційні форми. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*, № 1, 143-149.

108. Єрмоєнко, О. (2020). Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. *Актуальні питання гуманітарних наук*, Випуск 27, Том 2, 211-218.

109. Єсіпова, К. (2012). Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. *Вісник КНТЕУ*, № 2, 46–58.

110. Єпіфанова, І. Ю., Дзюбка, М. Ю. (2017). Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*, Т. 22, Вип. 2 (55), 99–103;

111. Жданов, С. А. (2002). Механизмы экономического

управління підприємством. М. : ЮНІТИ-ДАНА.

112. Жилінська, Л. О. (2015). Сучасні підходи до оцінки рівня розвитку промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, Вип. 1(1), 41-46.

113. Жилінська, Л. О., Розумчук, О.О. (2014). Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*, 94-106.

114. Залуцький, В.П. (2009). Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*, Вип. 19.11, 163- 169.

115. Залуцька, Х. Я., 2020. *Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика*. Харків : Вид-во Іванченка І.С.

116. Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2019. *Theoretical and applied principles of the strategic management system development of the modern enterprise*. Germany: Lambert Academic Publishing.

117. Zalytska, Kh. Ya. and Syzon, M.-O. I., 2019. Methodological approach to the formation of the development strategy and possible associations of the regional economic structures. In: J. Žukovskis and K. Shaposhnykov, eds. *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels*. Kaunas: Baltija Publishing, 1, pp. 318-338.

118. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016. Стратегічне управління – результати і проблеми практичного використання. In: J. Žukovskis and K. Shaposhnykov, eds. *Innovation in development of socio-economic systems: microeconomic and mesoeconomic levels*. Kaunas: Baltija Publishing, 3, pp. 229-244.

119. Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Procenko, V., 2017. A strategy map of evaluation indicators of the diversified company development. In: A. Pawlik and K. Shaposhnykov, eds. *National economic development and modernization:*

experience of Poland and prospects for Ukraine. Kielce: Baltija Publishing, 2, pp. 181-196.

120. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць. В: В.В. Козика, ред. *Формування і розвиток взаємодії учасників інноваційної інфраструктури: теоретичні та прикладні аспекти*. Львів: Растр-7, с. 98-111.

121. Залуцька, Х. Я., 2018. Імплементация поглядів на проблеми управління підприємствами в розрізі глобальних трансформаційних тенденцій економічного середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика: ел. наук. фах. видання. Серія «Економіка»*, 5 (10), Харків: УИПА.

Режим

доступу:<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiOrYqTyNruAhVli8MKHXgmDHAQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Famtp.org.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F236%2F230&usg=AOvVaw1e4A4kE7Z6rBp49mzYlv19>.

122. Залуцька, Х. Я., 2019. Визначення результативності бізнес процесів підприємства через їх взаємосприйнятливість. *Вісник Хмельницького національного університету*, 4-2 (272), с. 276-282.

123. Залуцька, Х. Я., 2020а. Бізнес-процеси - основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, с. 180-190.

124. Залуцька, Х. Я., 2020б. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Проблеми економіки*, 2 (44), с. 247–255.

125. Залуцька, Х. Я., 2020с. Генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства: науково-практичний аспект. *Бізнес Інформ*, 6, с. 340-350.

126. Залуцька, Х. Я., 2020d. Систематизація методів управління в

розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*, 2 (145), с. 21-46.

127. Залуцька, Х. Я., 2020e. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*, 7, с. 316-322.

128. Залуцька, Х. Я., 2020f. Синергійний стратегічний набір машинобудівного підприємства як забезпечувальний управлінський фактор циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. *Бізнес Інформ*, 8, с. 210-216.

129. Залуцька, Х. Я., 2020g. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 3 (71), с. 134-144.

130. Залуцька, Х. Я., 2020h. Антагонізм особливостей диверсифікації та інтеграції як основна умова забезпечення гомеостазу розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*, 4 (78), с. 82-90.

131. Залуцька, Х. Я., 2020i. Інтеграційна адаптивність як основа оцінки потенційної можливості ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства. *Проблеми економіки*, 3 (45), с. 126-132.

132. Залуцька, Х. Я., 2020j. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: інтегрована основа побудови. *Бізнес інформ*, 11, с. 404-411.

133. Залуцька, Х. Я., 2020k. Диверсифікаційна конвергентність

результативності здійснення бізнес процесів підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку: методичні основи. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*, 5 (79), с. 40-46.

134. Залуцька, Х. Я., 2020l. Формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства: вибір стратегічного напрямку на альтернативній основі. *Бізнес Інформ*, 10, с. 392-399.

135. Залуцька, Х. Я., 2020m. Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 3 (147), с. 83-98.

136. Залуцька, Х. Я., 2020n. Методологічна основа управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*, 12, с. 121-129.

137. Залуцька, Х. Я., 2020o. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Проблеми економіки*, 4 (46), с. 164-170.

138. Залуцька, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020. Кросс-функціональні бізнес процеси підприємства як основа системи управлінських інновацій в ракурсі стратегічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 4 (72), с. 146-154.

139. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Сизон, М.-О.І., 2020. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 4 (1), с. 167-173.

140. Залуцька, Х. Я. та Мельник, О. Г., 2020. Теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «холдинг». *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*, 52 (2), с. 29-34.

141. Залуцька, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020а. Фрактальні властивості управлінської ефективності як підгрунтя прогнозування комбінованих стратегічних сценаріїв розвитку машинобудівних підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика: ел. наук. фах. видання. Серія «Економіка»*, 9 (18). Харків: УПА. Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/338/300>.

142. Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2019. The development of synergistic effect in the diversified company. *Scientific journal «Economics, Entrepreneurship, Management»*, 1 (6), p. 124-130.

143. Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2018. Hybrid development of modern enterprises. *Scientific journal «Economics, Entrepreneurship, Management»*, 1 (5), p. 39-46.

144. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017а. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 3 (189), с. 116-123.

145. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2016. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 1/3 (27), с. 96-102.

146. Залуцька, Х. Я. та Островська, Г. Й., 2013. Інтегрування збалансованої системи стратегічних показників та системи бюджетування як управлінська інновація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку», 776, с. 286-294.

147. Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2017. Strategic pyramid for

diversified enterprise. *PNAP Scientific journal of Polonia university peridyk naukowy akademii Polonijnej*, 1 (20), s. 41-50.

148. Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2018. Improvement of the implementation process of modern enterprise strategy. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 25 (3), s.17-26. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus International, BazEkon, BazHum, CEEOL, Polska Bibliografia Naukowa, POL-Index*).

149. Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2016. Особливості функціонування диверсифікованих компаній. *Journal «The scientific heritage»*, Vol. 1, 3 (3), с. 4-6. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, HMБД ISSUU, SlideShare, Zenodo, Calameo*).

150. Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Tovkan, O., 2019. The formation of a sustainable development strategy of the region. *Proceedings Article of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*. Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Myshchyshyn O. L., 2018. The formation and development of cross-border clusters: world experience for Ukraine. *Proceedings Article of the Faculty of Economics of Matej Bel University in Banská Bystrica. Volume I Economic Theory and Practice 2017*. Banská Bystrica, p. 273-285.

151. Залуцька, Х. Я., 2017. Процеси та бізнес-процеси: змістовне наповнення та етіологія. *III Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 13-14 Квітень 2017.

152. Залуцька, Х. Я., 2018а. Вплив диверсифікації та інтеграції на процес розвитку підприємства: історичний аспект. *IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 12-13 Квітень 2018.

153. Залуцька, Х. Я., 2019. Особливості гібридного зростання в

умовах неотехнологічного відтворення. *V Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 11-12 Квітень 2019.

154. Zalutska, K. Y., 2020. Improved swot analysis matrix is basis for choosing rational way of enterprise strategic development. *XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»*, Київ, Україна, 9-10 Квітень 2020.

155. Залуцька, Х. Я., 2020р. Синергія як консолідаційна основа поєднання диверсифікації та інтеграції для забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. *7th International scientific and practical conference «Challenges in science of nowadays»*, Washington, USA, 26-28 November 2020. Washington, USA: Scientific collection «InterConf».

156. Залуцька, Х. Я., 2020q. Підхід до оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств. *Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених «Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи»*, Київ, Україна, 28 Листопад 2020.

157. Залуцька, Х. Я., 2020г. Вимоги до методичного забезпечення диверсифікаційно -інтеграційного розвитку підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Прогнозування розвитку соціально-економічних систем»*, Запоріжжя, Україна, 3 Жовтень 2020.

158. Залуцька, Х. Я., 2020s. Структура підприємства в процесі його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку. *III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки»*, Запоріжжя, Україна, 26 Вересень 2020.

159. Залуцька, Х. Я., 2020t. Особливості підготовчого етапу процесу формування комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція*

«Шляхи забезпечення стабільності національної економіки», Дніпро, Україна, 19 Вересень 2020.

160. Залуцька, Х. Я., 2020u. Мотиви диверсифікаційно-інтеграційного розвитку сучасних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни»*, Львів, Україна, 19 Вересень 2020.

161. Залуцька, Х. Я., 2020v. Процес формування комплексного мотиваційного механізму підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції»*, Дубляни, Україна, 12-13 Травень 2020.

162. Залуцька, Х. Я., 2020w. Особливості оптимізації зв'язків між одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства. *XIV International scientific and practical conference «Actual problems of science and practice»*, Stockholm, Sweden, 27-28 April 2020.

163. Залуцька, Х. Я., 2020x. Необхідність і переваги інтеграції диверсифікованих підприємств. *Materiales de la conferencia internacional científica y práctica «Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial»*, Barcelona, España, 24 de abril de 2020. Barcelona, España: «ΛΟΓΟΣ».

164. Залуцька, Х. Я., 2020y. Управлінські інновації: необхідність та особливості застосування сучасними підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. *XI International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation»*, Amsterdam, Netherlands, 30 November – 03 December 2020.

165. Залуцька, Х. Я., 2020z. Реінжиніринг бізнес-процесів – основа забезпечення циклічності неотехнологічних змін в економічній системі. *VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*,

Дніпро, Україна, 16-17 Квітень 2020.

166. Залуцька, Х. Я., 2020ab. Поділ диверсифікованого підприємства на бізнес одиниці: переваги, недоліки і шляхи їх вирішення. *Всеукраїнська науково - практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти»*, Дніпро, Україна, 19-20 Листопад 2020.

167. Залуцька, Х. Я., 2016. Збалансована система показників – інструмент комплексного оцінювання середовища функціонування сучасних підприємств. *Materials International Scientific-Practical Conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions»*, Kielce, Poland, 28 September 2016. Kielce, Poland: Baltija Publishing.

168. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016a. Особливості мотиваційного механізму сучасного підприємства. *Materials International Scientific Conference «The Development of International Competitiveness: Conference Proceedings»*, Lisbon, Portugal, 16 December 2016. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing.

169. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2016a. Узагальнена модель формування стратегії вітчизняних підприємств. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» до 200-річчя Національного університету «Львівська політехніка»*, Львів, Україна, 3-5 Листопад 2016. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

170. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Проценко, В. М., 2017. Бізнес-процеси – основа ефективного стратегічного управління підприємством. *Materials International Scientific Conference «Integration of business structures: strategies and technologies»*, Tbilisi, Georgia, 24 February 2017. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing.

171. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017b. Business processes of

an enterprise: the need of separation and recommendations for its combination. *Materials the international scientific conference (Abstracts) «Economic theory and practice 2017» [ETAP 2017]*, Banska Bystrica, Slovakia, 3-4 October 2017. Banska Bystrica: Matej Bel University in Banska Bystrica.

172. Залуцька, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020b. Процес формування ресурсного забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права»*, Полтава, Україна, 16 Вересень 2020.

173. Залуцька, Х.Я. (2017). Стратегія підприємства . Львів : Растр-7.

174. Завербний, А.С., Дрималовська Х.В. (2013). Диверсифікація в інтегрованих структурах в умовах глобалізації. *Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету —Наука й економіка*, Випуск 4(32), Т.1,118-123.

175. Згурська, О. М. (2018). Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, № 13, 16-21.

176. Загальна характеристика методу класифікації та правила її проведення. Приклади використання методу класифікації в юридичній науці та практиці <https://studfile.net/preview/2269721/page:4/>

177. Загородній, А. Г., Вознюк, Г. Л. (2007). Фінансово-економічний словник. Київ: Знання.

178. Забродский, В. А., Кизим, Н.А., Янов Л.И. (1997). Современные методы организации и управления промышленным производством. *Бизнес Информ*, 64 с.

179. Зайцев, Ю. К. (2013). Людиноцентрична парадигма сучасної економіки як умова сталого розвитку суспільства. *Ефективна економіка*, №

2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2289>

180. Захарін, С. В. (2012). Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Вісник КНУТД*, № 1, 139-145.

181. Информационно-методические материалы по построению систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17 .

182. Інструменти управлінського контролю. URL: <https://studfile.net/preview/5774358/page:2/>.

183. ІНДУСТРІЯ 4.0 В Машинобудуванні стан в Україні та перспективи розвитку. Режим доступу: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewj8s8HvkODvAhXNAhAIhfPQD5IQFjAAegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fmautic.appau.org.ua%2Fasset%2F1%3Aanalytical-report-digital-transformation-in-machinebuildingukrainepdf&usg=AOvVaw1P4I9h1WyCR87FRJ>.

184. Карлоф, Б. (1991). Деловая стратегия. М.: Экономика.

185. Колісник, М. К., Ульянова А.М. (2009). Оцінювання синергічних ефектів як елемент концепції управління конкурентоспроможністю виробничо-господарських структур. *Регіональна економіка*, № 3, 199-208.

186. Кокова, Э.Р. (2013). Диверсификация производства как фактор стимулирования интеграционных процессов в АПК. *Научный журнал «Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, №2. URL: http://www.online-science.ru/m/products/econom_i_science/gid400/pg0/.

187. Корінько, М. Д. (2008). Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*, № 6, 135–142.

188. Куницький, М.П. (2017). Мотиваційний клімат політичної участі: до визначення поняття. *Науковий журнал «Політикус»*, Випуск 3, 20-24.
189. Климчук В. (2015). Мотиваційний дискус особистості на шляху до соціальної психології мотивації. монографія Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І.Франка. <http://er.ucu.edu.ua/handle/1/2056>
190. Климчук А.О. & Михайлов А.М. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №1, 218-234.
191. Кузьмін, О. Є., Мельник, О.Г. (2003). Основи менеджменту. К. : "Академвидав".
192. Кузьмін , О.Є., Передало, Х.С., Дрималовська, Х.В. (2013). Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, №769,143-148.
193. Князева, О. А., Маслій, Н. Д. (2015). Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*, № 2, 48-52.
194. Кошельник, В.Н. (2014). Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http:// www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html](http://www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html).
195. Кузьмін, О. Є., Дідик, А.М. (2015). Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств . *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць*, № 819, 3–8.

196. Куденко, Н. В. (2002). Маркетингові стратегії фірми. К.: КНЕУ.
197. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://helpiks.org/1-35089.html>.
198. Касьянова, Н. В. (2011). Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи. Донецьк : СПД Купріянов В. С.
199. Кальна, Т. А. (2014). Прийоми фінансового аналізу: переваги та недоліки. *Економічний аналіз*, Т. 15(2), 13-18.
200. Каплан, Р.С. та Нортон, Д.П. (2005). Сбалансованная система показателей: От стратегии к действию. М. : ЗАО Олимп-Бизнес.
201. Козерод, Л. А. (2009). Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия. *Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки*, Т. 9, Вып. 1, 83–90.
202. Ковалев, С. М. (2013). Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>.
203. Кривов'язюк, І. В. (2012). Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи : системно-аналітичний підхід. Луцьк : ЛНТУ.
204. Кондрашин, И. И. (2006). Глоссарий философских терминов. – М. : ИНФРА-М. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psyoffice.ru/slovar-s308.htm>.
205. Крочак, М. С. (2017). Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, Випуск 1(7), 85–90;
206. Кубишина, Н. С. (2010). Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Екон. вісн. НТУУ «КПІ»*, 171–178.
207. Краля, В. Г. (2018). Сценарії реалізації стратегії організаційних трансформації аграрних підприємств. *Український журнал*

прикладної економіки, Том 3, № 4, 153–161.

208. Кузьмін, О.Є., Фещур, Р.В. та Дрималовська, Х.В. (2015). Концепція та інструменти проектного піходу до диверсифікації видів діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, №12(174), 415-422.

209. Ковалевська, К.А. (2009). Сучасні форми інтегрованих підприємств в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*, № 5(95), 145-148.

210. Ковалев, С. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>.

211. Кочнев, А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией [online] Доступно: http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_bo.

212. Короткий, Ю. В. (2015). Машинобудівна промисловість України: здобутки та перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*, № 11, 117–120.

213. Кузьмін, О. Є., Петришин, Н.Я., та Дорошкевич, К.О. (2011). Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт. Львів : Міські інформаційні системи.

214. Кутовий, В.М. (2009). Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*, Вип. 24, 278–289.

215. Квач, Я. П., Борисова, Л. П. (2013). Розвиток інноваційного підприємництва у рамках кластерів як джерело економічного зростання регіону. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, № 1, 127-133.

216. Князевич, А. О., Крайчук, О. В. (2011). Механізм управління інноваційним розвитком. Рівне : Видавець О. Зень.

217. Кологривов, Я. І. (2012). Побудова сценаріїв розвитку світової економіки до 2030 р. у контексті великих економічних циклів Кондратьєва.

Системні дослідження та інформаційні технології, № 2, 125-137.

218. Калюжна, Н. Г. (2011). Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*, № 2 (20), 51-54.

219. Корінько, М. Д. (2007). Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи. К. : ННЦ ІАЕ.

220. Ляшенко, О.М., Горбачова, А.М. (2006). Підходи до ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, Вип. 16. Ч. II, 69 - 75.

221. Лыков, И. А., Охотников, С.А. (2013). Влияние изменения функции Херста на возможности экономического прогнозирования. *Фундаментальные исследования*, № 10, 1539–1544.

222. Люльов, О.В. (2011), Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки. Сумський Державний університет.

223. Ліхоносова, Г.С. (2011). Розробка сценаріїв самоорганізації підприємства. *Часопис економічних реформ*, № 2, 87-96.

224. Лозовской кузнечно-механический завод начал производство корпусов и мостов для БТР. «РБК — Украина» от 11 мая 2010.

225. ЛКМЗ планує збільшити реалізацію продукції — у понад 3 рази. «Сигма TV» от 7 марта 2016.

226. Лозівський ковальсько-механічний завод постачатиме запчастини для ремонту бронетехніки Казахстану. <http://uprom.info/>. Національний промисловий портал. 2018-10-19. Процитовано 19 жовтня 2018.

227. Левитская, А. П. (2013). Сущность и методы совершенствования организационно-управленческих инноваций на предприятиях [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j->

pdf/ecvu_2013_21(1)__7.pdf.

228. Лігоненко, Л. О. (2001). Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т.

229. Люзе, М. В., Окландер, М. А. (2014). Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів. *Молодий вчений*, № 5(1), 144-148.

230. Мішина С.В. & Мішин О.Ю. (2019). Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Вісник Мукачівського державного університету*, Випуск 20, 582-592.

231. Хаустова, В.Є. (2015). Моделювання сценаріїв реалізації промислової політики в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, Вип. 11 (2), 90-105.

232. Методичні основи розробки і впровадження управлінських інновацій.

URL:https://pidru4niki.com/17261002/ekonomika/metodichni_osnovi_rozrobki_v_provazhennya_upravlinskih_innovatsiy

233. Мельник, О. Г. (2009). Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів. Львів : Видавництво ДП «Видавничий дім» «Укрпол».

234. Мельник, Л. Г. (2003). Фундаментальные основы развития. Сумы : ИТД «Университетская книга».

235. Мельник, К. М. (2013). Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*, Вип. 3, 81–85.

236. Мрихіна, О. Б. (2018). Сутність та значення трансферу технологій в умовах стратегічного розвитку університетів. *Бізнес Інформ*, № 1, 128-139.

237. Методи екстраполяції. URL: https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_ekstrapolyatsiyi.
238. Минухин, С. В., Беседовский, А. Н. (2004). Формирование характеристик бизнес-процессов и оценок их эффективности для принятия управленческих решений. *Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць*, Випуск 191, В 4 т., Том III., 675-681.
239. Матющенко, С. Е. (2013). Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации. *Вестник ВГУИТ*, № 8, 233–238.
240. Мних, О.Б. (2015). Пошук нових векторів розвитку бізнесу для українських машинобудівних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць «Управління розвитком»*, №2, 54-60.
241. Меленчук, Ю. (2014). Сучасний стан та тенденції розвитку машинобудівної галузі України. *Галицький економічний вісник. Економіка та управління національним господарством*, Т. 47, № 4, 28–34.
242. Машинобудування України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Машинобудування_України.
243. Мних, О.Б. (2014). Необхідність зміни парадигми управління розвитком і формування стратегічного мислення менеджменту для досягнення цілей модернізації національної економіки. Павлоград: Артсинтез.
244. Методичні основи розробки і впровадження управлінських інновацій [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pidru4niki.com/17261002/ekonomika/metodichni_osnovi_rozrobki_vprovadzhennya_upravlinskih_innovatsiy.
245. Мыслякова, Ю.Г. (2008). Триада современных подходов к реализации управленческих инноваций на отечественных предприятиях. *Креативная экономика*, №2(14), 4– 13.

246. Мушнікова, С.А.(2011). Ефективність впровадження управлінських інновацій в систему функціонування підприємств на синергетичних засадах. *Економіка и управление*, №6, 135–140.

247. Максимець, О.В. (2014). 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, С. 289-295.

248. Мірошніченко, Г. О. (2011). Моделювання динамічної рівноваги економічної системи. *Ефективна економіка*, № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_4.

249. Мельник, Ю. М., Савченко, О. С. (2011). Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 1, 192-203.

250. Мороз, О. В., Карачина, Н. П., Халімон, Т. М. (2008). Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції. Вінниця: Універсум-Вінниця.

251. Манусаров, Р. Е. Реинжиниринг бизнес-процессов промышленного предприятия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/manamgmt/53.htm>.

252. Нечаєва, І. А. (2017). Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5771.i>

253. Новая философская энциклопедия в 4-х т. М. : Мысль,

254. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.zakon4.rada.gov.ua>

255. Ожегов, С. И. Словарь русского языка. – М. : Оникс, Мир и образование.

256. Осипов, Ю. М. (2001). Философия хозяйства. М.: Юрист .

257. Ойхман, Е.Г. та Попов, Э.М. (1997). Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М. : Финансы и статистика.
258. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
259. Пономаренко, В. С., Тридід, О. М. та Кизим, М.О. (2003). Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК».
260. Прохорова, В. В., Давидова, О. Ю. (2017). Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*, № 12, 183-188.
261. Платонов, В. Н. (2010). Теория адаптации и резервы совершенствования системы подготовки спортсменов (часть 1). URL: teoriya-adaptatsii-i-rezervsovershenstvovaniya-sistem-podgotovki-sportsmenov-chast-1.pdf
262. Полінкевич, О.М. (2016). Критерії вибору виду експертного оцінювання інноваційного розвитку підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, № 3(177), 186–191.
263. Письменна, М. С. (2014). Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*, Вип. 24.9, С. 375-383. Retrieved from URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.
264. Плюси і мінуси методу спостереження. URL: http://psychologis.com.ua/plyusy_i_minusy_metoda_nablyudeniya.htm.
265. Примостка, О. О. (2018). Інноваційні підходи в консалтингу — метод синектики. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*,. № 9, 65-70.
266. Полянська, А.С. (2007). Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.

267. Показатели процессов (2017). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.iteam.ru/biznes-urok-9-pokazateli-protsesov/>
268. Прохорова, В. В., Дружиніна, Ю.О. (2013). Напрями оцінки ефективності функціонування інтегрованих бізнес-структур підприємств машинобудування. *Бізнес Інформ*, № 12, 347-352.
269. Прокопишин, Л. П. (2008). Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, №628, 628–633.
270. Пігуль, Н. Г., Пігуль, Є. І. (2018). Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет, № 15, 444–449.
271. Пилипенко, Г. М., Федорова, Н. Є., Казимиренко, А. В. (2017). Соціальноекономічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. *Економічний вісник НГУ*, № 2, 9-17.
272. Пилипенко, Ю. І. (2003). Механізми інноваційної мотивації та їх специфіка в умовах України. *Економічний вісник НГУ*, № 1, 16-20.
273. Про затвердження переліку пріоритетних галузей економіки. Розпорядження Кабінету Міністрів № 843-р від 14.08.2013 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/843-2013-%D1%80>.
274. Птащенко, Л. О.(2009). Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління. К.: Центр учбової літератури.
275. Полянська, А. С. (2012). Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Демократичне врядування*, Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_33
276. Присяжнюк, П. В. (2019). Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*, № 12. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>

277. Прохорова, В. В., Мушнікова, С.А., (2020). Альтернативні стратегічні сценарії управління безпекою розвитку металургійних підприємств на основі побудови когнітивної моделі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*, № 1 (143), 59-68.

278. П'ятницька, Г. Т. (2006). Управління підприємством в епоху глобалізму. Київ : Логос.

279. Петришин, Н. Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств (2008). *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, № 624, 70–76.

280. Погорєлов, Ю. С. (2012). Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки : [збірник наукових праць]*, Випуск 27, Т, 30-34.

281. Пономаренко, В. С., Мінухін, С. В. та Беседовський, О. М. (2005). Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві : процесний підхід : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ.

282. Пакуліна, А. А., Пакуліна, Г. С. & Рубан, Л. Р. (2016). Побудова інноваційної системи оплати праці в умовах трансформації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, Вип. 53, 146-150. Retrieved from URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_53_26

283. Пакуліна А.А., Пакуліна Г.С. & Христосова Н.С. (2016). Модернізація систем мотивації як пріоритетний напрям підвищення ефективності менеджменту. *Траєкторія науки*, Т2, №10, 131-142.

284. Петрович, Й. М., Семенів, О.М. та Кіт, А. Ф. Удосконалення основних видів управління організацією як фактор її конкурентної переваги. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, № 384, 180–184.

285. Покровенко, О.А., Васільцова, С.О. (2007). Вибір та використання інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства. *Економіка пром-сті*, № 4, 102-108.

286. Проценко, В. М. (2020). Сучасний науково-практичний підхід до оцінки інтенсифікації циклів управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, № 1 (69), 117–124.

287. Поплавська, Ж.В., Михальчишин, Н.Л. та Данилович-Кропивницька, М.Л. (2019). Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання. - Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка».

288. Попик, М.М. (2017). Вітчизняний і зарубіжний досвід інтеграційних процесів у промисловості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*, № 2, 12-15.

289. Раєвнева, О. В. (2006). Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі. Харків : “Інжек”.

290. Різник ,О. М. (2005). Загальна модель розвитку. *Математичні машини і системи*, № 1. - Режим доступу: http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005_Riznik_01_2009.pdf.

291. Романчук, А. Л. (2017). Статистичні методи і прийоми в системі економічного аналізу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*,. Вип. 1-2, 174-183.

292. Райковська, І. Т. (2017). Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : *Економічні науки*, № 1, 73-79.

293. Репин, В.В., Елиферов, В.Г. (2014). Процесний підхід к управленію. Моделирование бизнес-процесов. М.: РИА «Стандарты и качество».

294. Рудык, Н. Б. (2005). Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. М.: Дело.
295. Романенко, О. В. (2014). Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур. Ефективна економіка, № 8, доступний за адресою : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3249>;
296. Романишин, М. І., Шпак, .О. (2011). Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, № 2, 144-151.
297. Скрипник, Н.Є., Куценко, М.М. (2016). Сучасна модель управління підприємством. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/5991>
298. Светличная, Т. И. (2007). Синергетическая стратегия деятельности предприятий строительного комплекса Украины. Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. Сборник, № 77, 143 – 147.
299. Сучасні методи та моделі обробки даних в інформаційних системах : монографія. (2013). Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
300. Сілакова, Г. В., Базіченко, О.А. Методи фінансового планування на підприємстві. URL: Режим доступу : <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf>.
301. Словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=11703>
302. Соловій, Х. Я., Козар, З.І. (2013). Формування стратегічної карти підприємства / Х. Я. Соловій, З. І. Козар. *III Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»]*. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 224–225.
303. Стерлин, А. Р. та Тулин, И.В. (1990). Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М. : Наука, 1990. – 200 с.
304. Сайт консультаційної фірми «Мак – Кінзі». [Електронний

ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mckinsey.com>.

305. Семенович, А. І. Роль стратегії в діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/index>.

306. Ситник, Г. (2012). Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. *Схід*, № 5 (119), 54-61.

307. Сутність сітьового планування та управління. URL: <https://studfile.net/preview/5563275/page:2/>.

308. Стернюк, О. Б. (2006). Обґрунтування вибору стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Електроніка*, 379-383.

309. Стратегічна одиниця бізнесу. (2016). Критерії виділення стратегічних одиниць бізнесу. URL: <http://um.co.ua/8/8-6/8-65496.html>.

310. Чухрай, Н. І., Петрович, Й. М. та Юринець, О. В. (2014). Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України. Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів.

311. Скоробогатова, Н. Є., та Грищенко, Є.С. (2017). Вплив інтеграційних процесів на управлінську політику зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715>.

312. Салимова, Л.Р. (2011). Фактори формування корпоративних об'єдинень конгломеративного типу. *Вестник СамГУ*, № 9(90), 97-100.

313. Свеженцев, О.О. Перспективи розвитку машинобудівної галузі України: Формування нової концепції промислової політики. Управління розвитком.

314. Стадник, В.В., Головчук, О.В., Головчук, Ю.О. (2017). Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*, № 2, 140–148.

315. Скворцов, І. Б., та Цогла, О. О. (2012). Обґрунтування та

економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств. Львів: Ліга-Прес.

316. Скоробогатов, М.М., Куцерубова, О.І. (2011). Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*, №3(25), 18-21.

317. Савченко, В. (2013). Наукове дослідження: задум, реалізація, результати. Мена: Домінант.

318. Савченко, Т. В. (2013). Оцінювання ефективності методів визначення конкурентоспроможності хлібопекарних підприємств. *Держава та регіони*, № 1, 143-149.

319. Словник економічних термінів / *Finalon.com*: веб-сайт. URL: <https://www.finalon.com>.

320. Трунова, О. та Скитер, И. (2013). Использование фрактального анализа для исследования динамики сложных систем. *Математическое и имитационное моделирование систем: Восьмая международная науч.-практ. конф., 24–28 июня 2013 г.*, 296–299.

321. Томпсон, А. А. та Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. (1998). Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ.

322. Терлецька, Г. С. та Бабич, О.В. (2014). Інформаційні технології на ринку послуг: проблеми, зміни, розвиток. *Ефективна економіка*, №6.

323. Тростянська, К. М. (2016). Розробка сценаріїв управління репутаційним ризиком підприємства-посередника. *Бізнес Інформ*, № 2. , 144-148.

324. Тарасенко, С. (2006). Лозовской кузнечно-механический завод получил статус одобренного поставщика комплектующих для шведского концерна «SKF» // «Status Quo» (Харьков) от 14 сентября 2006

325. Трайніна, М. С., Юдіна, Н. В. (2020). Маркетинг як

ринковоорієнтована концепція управління виробничим підприємством. *Ефективна економіка*, № 5.

326. Тур, Г. та Трунова, О. (2015). Застосування методу фрактального аналізу для визначення трендових характеристик числових рядів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Шевченка*, № 125, 252–256.

327. Товмасян, С. (1981). Наука как фактор материального производства. *Herald of the Social Sciences*, № 9 (3), 3–14. URL: [http://raber.asj oa.am/4158/-5411/1981-9\(3\).pdf](http://raber.asj oa.am/4158/-5411/1981-9(3).pdf).

328. Тарасова, О. В. (2006). Проблеми управління великими підприємствами в Україні. *Науковий вісник ОДЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки : економіка, політологія, історія*, № 4(24), 235 – 242.

329. Транченко, Л. В. (2013). Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління. *Актуальні проблеми економіки*, № 4, 158-164.

330. Управление крупным предприятием (2006). – К. : Либра

331. Устенко, А.О. та Малинка, О. Я. (2013). Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно аналітичний аспект). Івано-Франківськ : Фоліант.

332. Фоменко, А. В. та Кучмай, Ю.І. (2014). Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*, № 65, 184-189. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_65_30.

333. Фещур, Р. В. та Самуляк, В.Ю. (2008). Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, № 624, 100–109.

334. Фролова, Т. (2012). Корпоративні стратегії глобального

інвестиційного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*, № 1-2, 16-17.

335. Філіпішин, І. В. (2015). Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, Вип. 2 (12), Т. 3, 39–44.

336. Фроленко, Р., Жукевич, С. (2012). Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*, №6(39), 124-132.

337. Фесенко, І.А. (2010). Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*, № 1, 138 – 142.

338. Французова, М.А. (2008). Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации. *Транспортное дело России*, № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.morvesti.ru/archiveTDR/section.php?SECTION_ID=1352

339. Фандеєва, А. Є. (2014). Пропозиції щодо удосконалення формування мотивації поведінки (діяльності) персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, Вип. 5(3), С. 87-91. Retrieved from URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5\(3\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5(3)__22).

340. Хаустова, В. Є. та Мушнікова, С. А. (2020). Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі. *Економічний вісник дніпровської політехніки*, 4 (72), с. 163-169.

341. Хаустова, В. Є. (2020). Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*, 12, с. 482–494.

342. Хома, І.Б. (2010). Управління проблемним підприємством на основі діагностованого рівня економічної безпеки. *Науковий журнал «Економіка розвитку» Харківського національного економічного університету*, № 4 (56), 91–95.

343. Харченко, В. А. (2013). Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, №1, 157-160.
344. Харченко, В. (2014). Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*, №4(130), 66-71.
345. Харрингтон, Дж., Эсселинг, К. С. та Нимвеген, Х. Ван. (2002). Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : Азбука; СПб. : БМикро.
346. Хлебников, Д., Яцина, А. та Савушкин, Л. Матричная модель предприятия [Электронный ресурс] - Режим доступа : www.Management.com.ua/ct/ct043.html.
347. Хаммер, М. (2007). Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М. : Манн, Иванов и Фербер.
348. Христенко, Л. М. (2015). Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*, No 6, 115 – 119.
349. Хвостіна, І. М. (2015). Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, Вип. 1, 30-33.
350. Хаустова, В. Є. (2020). Управління в умовах неотехнологічного відтворення: гібридна модель розвитку підприємств. Available from: https://www.researchgate.net/publication/348634624_Upravlinna_v_umovah_neotehnologichnogo_vidtvorennja_gibridna_model_rozvitku_pidpriemstv [accessed Apr 11 2021].
351. Хакен, Г. (1985). Синергетика: иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах. М: Мир.
352. Хамініч, С. Ю. (2006). Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу. Донецьк : Вид-во ДонНУ.
353. Холл, Р.Х. (2001). Организации: структуры, процессы, результаты. СПб : Питер.

354. Хрусталеv, Б. Б., Демьянова, В. С. (2012). Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия. *Известия КГАУС*, №2 (20), С.201–266;
355. Харківський тракторний завод 2008. Режим доступу: <http://xtz.ua/ua/>
356. Хаустова, В. Є., Омаров, Ш. А. О. (2018). Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*, № 1, 265.
357. Цифровізація як нова реальність України 2020 <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>
358. Цогла, О.О. (2011). Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, № 7, 147—151.
359. Шведчиков, О. (2011). Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://confiarpv.at.ua>.
360. Шарко, В. В. Інструменти механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства. *Економічний часопис–XXI*, № 9. С. 70-73.
361. Шура, Н.О. & Швед, В.В. (2015). Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*, №8, 64-69.
362. Шимко, О.В. & Підгора, Є.О. (2017). Новий підхід до зміни механізму преміювання фахівців і керівників на основі оцінки їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Донбасу*, №3(49), 186-189.
363. Штангрет, А. М. (2015). Управління процесом формування людського капіталу як основи розвитку економіки знань. *Науковий вісник НЛТУ України*, № 3 Том 25, 396–400.
364. Штангрет А. М. (2020). Холістичний підхід в управлінні підприємством: безпекові аспекти. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020.

365. Шведчиков, О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи. URL: <http://conftiapv.at.ua>
366. Чорнобай, Л. І. та Дума, О.І. (2015). Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз : зб. наук. Праць*, Том 22, № 2, 171-182.
367. Чередніченко, А. О., Шура Н. О. (2015). Застосування штучних нейронних мереж як дієвого механізму прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, Вип. 4, С. 628-630.
368. Чорна, А.М. (2009). Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 4. Т. 1, 92 – 95.
369. Червен, І. І., Горбачов, В. С. (2006). Методичні аспекти оцінки розвитку інтенсифікації виробництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я Миколаївського ДАУ*, Вип. 4 (32), 3–9. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-agrarnoi-nauky-Prychornomorja>
370. Чухліб, А.П. (1997). Сутність і природа витрат на виробництво. *Фінанси України*, № 9, 30 - 36.
371. Чупров, К. К. (2011). Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa./express.shtml>.
372. Черненко, Я. А. (2016). Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов. *Концепт*, Т. 17, 136–140.
373. Чобіток, В. І. (2019). Ефективність системи управління знаннями в аспекті інтелектуалізації. *NEW ECONOMICS – 2019: матеріали Міжнар. наук. форуму (14–15 листоп. 2019 р. Київ)*. К.: НАН України, Ін-т екон. пром-сті, Т. 2, 222–225
374. Чупров, К. К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] - Режим доступа :

<http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa./express.shtml>.

375. Ястремська, О. М., Ястремська, О. О. (2020). Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*, №1, 214–226.

376. Яворська, К. Ю. (2014). Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів. *Бізнес Інформ*, № 1, 350-355.

377. Яворська, К. (2013). Бізнес-напрямок як складова збалансованого портфеля бізнесу. *Економічний аналіз*, 12(4), 171-174.

378. Яркіна, Н. М. (2014). Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*, № 1, 130–136.

379. Яковенко, О. В. (2010). Дослідження системи управління малих підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, No 4., Т. 2, 129–132.

380. Яковенко, С.І. (2004). Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*, № 9(39), 118-130.

381. Anis, A. A., Lloyd, E. H. (1976). The Expected Value of the Adjusted Rescaled Hurst Range of Independent Normal Summands. *Biometrika*, Vol. 63. No. P. 111–116.

382. Anderson, L.A., Anderson, D. (2001). *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation*. San Francisco, CA: JosseyBass/Pfeiffer..

383. Ansoff H.I.(1987). *Corporate Strategy*, revised edition, Penguin Books.

384. Chobitok, V., Chumak, L., Demianenko, T., Us, Y. (2019). Formation of an innovative and creative system of managing the development of industrial enterprises. *MATEC Web of Conferences*, Vol. 67. Режим доступу:

https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTIUkrSURT2019_01002/

385. Davenport, T. H. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, № 11.

386. Development of the Ukrainian it-industry, 2018. [Online]. Available:
https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf.

387. Elliott, J. J. (2000). Design of a product-focused customer-oriented process. *Information and Software Technology*, 42(14), 973–981.

388. High technology products List-SITC Rev. 4. *Eurostat*: website. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an5.pdf.

389. Hill, B., Bradley, D., Williams, E. (2017). Evaluation of knowledge transfer; conceptual and practical problems of impact assessment of farming connect..

390. Harrington, J. H. (1991). Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York : McGraw-Hill.

391. Iekel, G. (2013). The theoretical aspects of construction of territorial industrial cluster. *The advanced science journal*, Vol. 1, Issue 3,. 47–52.

392. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823.

393. Itami Hiroyuki with Roehl Thomas H., Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1987

394. Katsoulakos, T., Katsoulacos, Y. (2007). Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a

stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*, Vol. 7 NO 4, 355-369;

395. Mrykhina, O., Chukhray, N., Shakhovska, N., Bublyk, M., Lisovska, L., 2019. Methodical approach to assessing the readiness level of technologies for the transfer. In: *Advances in Intelligent Systems and Computing IV*. Shakhovska N., Medykovsky, M. (eds.). Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland 971 p.

396. Morrison, A. (1991). Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix. *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, № 2, 105–129.

397. Mandelbrot, B., Hudson, R. L. (2006). *The Misbehavior of Markets: A Fractal View of Financial Turbulence*. Basic Books.

398. Nataliya I. Chukhray, Oleksandra B. Mrykhina. (2018). Theoretical and methodological basis for technology transfer from universities to the business environment . *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 399-416.

399. Osel, R. R. (1980). *Allocating resources: How to Do It in Multi Industry Corporations*. Handbook of Business Problem Solving. — New York: McGraw Hill.

400. Porter , M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

401. Pulic A. VAIC – an accounting tool for IC management. VAIC: website. URL: <http://www.vaic-on.net/start>.

402. Peters, E. (1996). *Chaos and Order in the Capital Markets*. 2nd ed. New York: John Wiley.

403. Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process / R.Rothwell. *International Marketing Review*. – Bingley : Emerald Group Publishing, Vol 11, № 1, 7.

404. Skybinskyy, O.S., Drymalovska, Ch. V. (2014). Analysis of diversification on machine-building enterprises: innovative approach. *Economics, Entrepreneurship, Management*, Volume 1, Number 2, 55-59.

405. Tatar, M., Sergienko, O., Kavun, S., Guryanova, L. (2017). Complex of management models of the enterprise competitiveness for steel industry in the currency instable environment. *Economic Studies*, Vol. 26, Is. 5, 102–124.

406. Townsend et al. Future knowledge ecosystems. The next twenty years of technology-led economic development. IFTF Report # SR-12361 : San Francisco, 2010. 40 p.

407. Zgurovsky, M. (2007). The Sustainable Development Global Simulation : Quality of Life and Security of the World Population. K. : Publishing House “Polytechnica”.

408. <https://smida.gov.ua/>

409. <https://www.uz.gov.ua>

410. <https://uk.wikipedia.org>

ДОДАТОК А

Еволюційні особливості управлінських систем

№п/п	Система управління	Передумови використання певної системи управління	Модель розвитку підприємств
1.	Управління на основі контролю	Орієнтоване на виконання чітко поставлених цілей (планових показників). Умови та зміни зовнішнього середовища до уваги не беруться.	Модель механістичної конструкції. Переважали спеціалізовані підприємства – кожен виробляв те, що найкраще умів
2.	Управління на основі екстраполяції	Високі темпи зростання товарних ринків; Одногалузєва спеціалізація багатьох провідних компаній і порівняно низький ступінь конкуренції між ними; Висока непередбачуваність напрямів розвитку економік країн	Модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці (поява спеціалізованих підрозділів) Для збільшення певних економічних показників підприємства починали співпрацювати між собою
3.	Управління на основі передбачення змін	Зростання конкуренції; Дифузія інновацій; Необхідність врахування зміни чинників зовнішнього середовища	Модель складної ієрархічної системи через диверсифікацію діяльності підприємства
4.	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Глобалізація; Трансформаційні процеси в національних економіках країн	Модель – організація, яка реалізовує концепцію зацікавлених груп, поява різних форм інтеграції (злиття, поглинання тощо)
5.	Інтерактивне управління	Неотехнологічні умови відтворення (технологічний динамізм, інформаційна автоматизація тощо)	Модель гібридного підприємництва, яка реалізується через ефективне управління структурними одиницями, направляючи їх діяльність на досягнення загальних цілей всього підприємства.

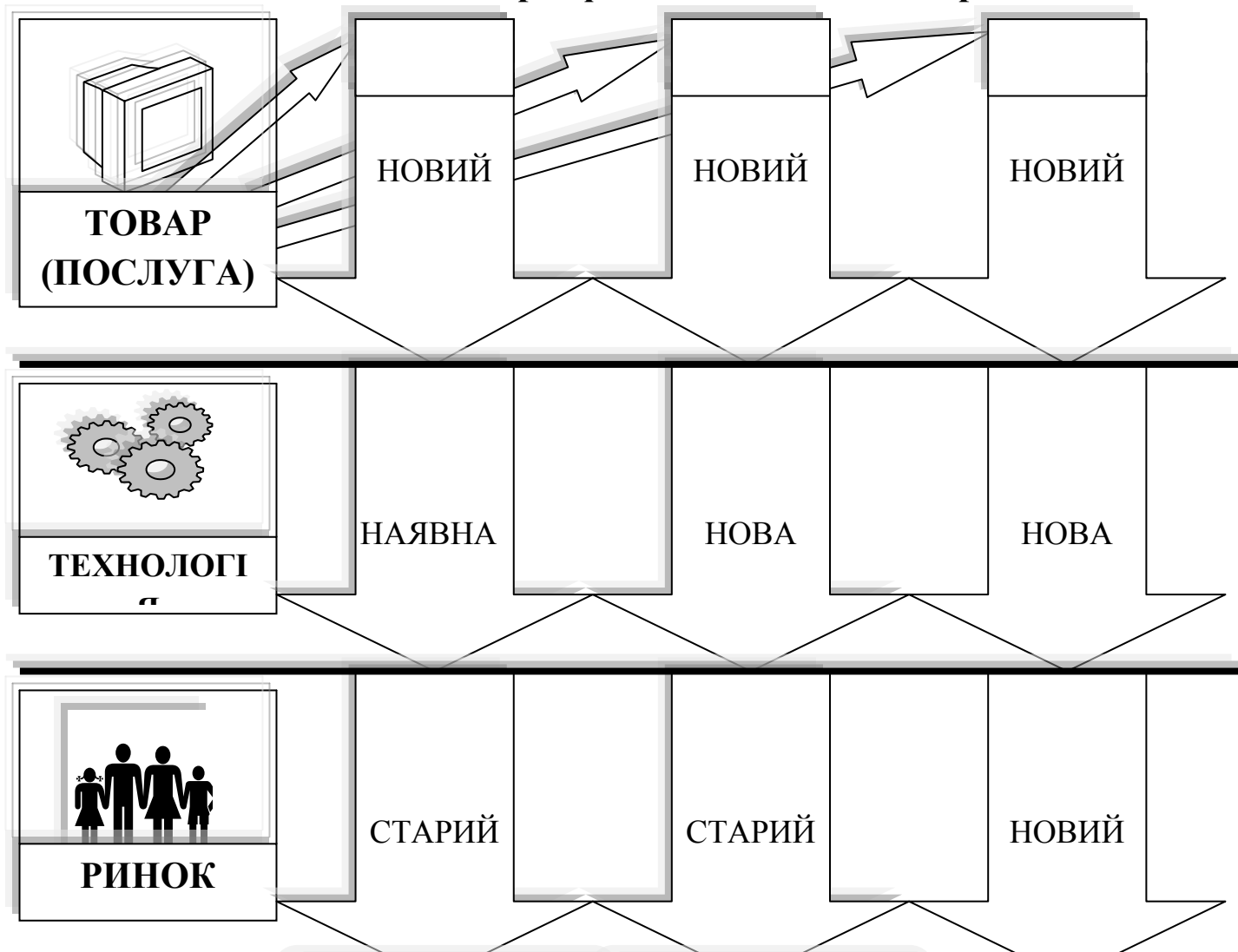
ДОДАТОК Б

Характеристика причин диверсифікації діяльності підприємства

Назва причин	Суть причин	Причини нижчого рівня
Внутрішні причини (пов'язані із співвідношенням цілей і можливостей підприємства)		
<i>Перша внутрішня група причин</i>	підприємство не досягає цілей з наявним бізнес-портфелем:	– старіння товару; – втрата гнучкості; – бізнес підприємства є сезонним, для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати, поповнити, урізноманітнити асортимент продукції (послуг); – коли новий бізнес, у поєднанні з наявним, може принести фірмі синергетичний ефект;
<i>Друга група причин</i>	можливості підприємства перевищують цілі	– сума прибутку, що залишається, є недостатньою для виконання планів щодо розширення поточної діяльності, хоча підприємство успішно йде до поставлених цілей, має хороші можливості для розширення виробництва; – диверсифікація дасть можливість отримувати більші прибутки, ніж дало б просте розширення виробництва, хоча при останньому досягаються поточні цілі;
<i>Третя група причин</i>	керівники підприємства не зіставляють цілі з можливостями, діють спонтанно, диверсифікація для них самоціль, а не засіб досягнення цілей	– прийняття негайних практичних дій без достатньої інформації за принципом «добре там, де нас нема»
Зовнішні причини (пов'язані із зміною факторів зовнішнього середовища)		
<i>Перша зовнішня група причин</i>	різка зміна чинників зовнішнього середовища, що значно впливає на підприємство. Невідповідність стратегічного потенціалу підприємства його зовнішнім умовам функціонування	– ринки насичені цим продуктом або настала стадія «виходу» життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає, загострюється конкуренція; – антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в межах окремої галузі; – відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу; – є можливість проникнути на інші галузеві (зарубіжні) ринки; – існує загроза поглинання підприємства

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Зміст основних видів диверсифікації діяльності підприємства



Концентрична диверсифікація

передбачає доповнення номенклатури підприємства виробами, які з технічних чи маркетингових позицій схожі на традиційні товари підприємства. *Наприклад, виробник тракторів може додатково випускати вантажівки або комбайни; виробник шоколаду – печиво; виробник пива – соки або газовані напої тощо.*

Горизонтальна диверсифікація

передбачає доповнення асортименту виробами, які невласиві для підприємства, але можуть зацікавлювати його клієнтів.

Наприклад, телевізори + домашні кінотеатри

Конгломератна диверсифікація

передбачає створення або придбання відповідної технології з усією необхідною інфраструктурою. *Наприклад, холдингова компанія «Даймлер-Бенц», яка в 1989 р. поєднала: автомобільний («Мерседес-Бенц»), авіабудівельний («ДАСА»), електротехнічний («АЕГ») підрозділи та підрозділ «Даймлер-*

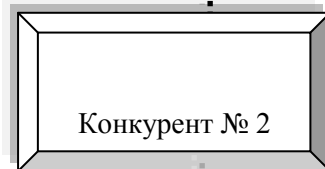
Характеристика основних видів інтеграційних зв'язків

Горизонтальна інтеграція

Мотиви вибору: досягнення критичної маси капіталу з метою подолання бар'єрів входу на ринок; отримання ефекту масштабу; нейтралізація конкурента; доступ до збутової мережі або сегментів покупців; розширення спектра товарів або послуг; досягнення позитивної синергії.

Переваги: кращі можливості отримання кредитів; завоювання більшої частки ринку; більша прибутковість і нижча собівартість продукції завдяки збільшенню обсягів виробництва і сумарного нагромадженого досвіду; володіння новими технологіями і винаходами без придбання ліцензій; краща позиція під час торгів; збільшення обороту капіталу.

Є доцільною в разі міжнародної експансії для вітчизняних підприємств із застарілими технологіями, відсутніми капіталами тощо.



Підприємство

Діагональна інтеграція передбачає об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які належать до одного технологічного ланцюга.

Мета інтеграції: впливати на деякі підприємства, що становлять певний інтерес і з якими існує неявний зв'язок з боку цього підприємства.

Мотиви вибору: в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку; наявні ринки для продукту підприємства вже є дуже насиченими

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Зворотна вертикальна інтеграція

Мотиви вибору: низька якість і нестабільність поставок сировини, матеріалів тощо.

Переваги: можливість розширити діяльність новими сферами; кращі можливості диференціації виробу; доступ до технологій і патентів приєднаних фірм; економія витрат; забезпечення виробництва безперебійними поставками; можливість контролю якості сировини;

Недоліки: підвищення ризику діяльності; необхідність розвитку незвичних навичок і ділових здібностей; скорочення виробничої гнучкості; проблеми пов'язані з балансуванням потужностей

Пряма вертикальна інтеграція

Мотиви вибору: зростаючі або високі ціни на посередницькі послуги; відсутність посередників відповідного рівня.

Переваги: контроль за кінцевими цінами на товар; можливість краще обслуговувати клієнтів; доступ до інформації про ринок; економія витрат; доступ до технологій і патентів приєднаних фірм; забезпечення збуту впродовж періодів зниженого попиту.

Недоліки: високі капітальні затрати; ускладнення сфери управління

ДОДАТОК В

Величина прибутку машинобудівних підприємств, 2009 – 2018 рр., тис.грн.

№ п/п	Назва підприємства	Значення показника диверсифікаційної конвергентності по роках									
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ПрАТ «ХТЗ»	-104049	-87545	-54698	-24782	-126724	449816	-142218	-667357	203061	-81380
2.	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе»	8588	8945	9456	10585	11001	26953	46202	53484	69635	79015
3.	ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	-31057	25488	30707	12853	-28456	-119730	-89863	10234	40308	-20994
4.	ПАТ «Турбоатом»	125740	189765	240987	308862	582944	637397	1632751	1065328	710420	706541
5.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	198765	105431	170719	77231	226543	353633	952424	460288	395446	476543
6.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	-750	-765	-781	1760	-1153	-2379	-4249	-1924	-1784	-225
7.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	-78474	98765	185154	87587	133441	-312134	-121658	35401	67859	76543
8.	ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»	-4027	-1234	-831	-21023	-9210	-9229	-10230	-9261	-11929	-12654
9.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	-399	123	214	1691	300	-530	-133	261	-511	342
10.	ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	262	136	-784	-6322	-4026	11493	-21952	9146	2149	-11354
11.	ПрАТ «Конвєср»	-3834	-3254	-2137	-3016	-1294	-2924	-113	86	3940	2734
12.	ПАТ «Ельворті»	-13867	-4323	15765	27811	24817	36117	31173	170427	164193	134234
13.	Дослідно-механічний завод «Карпати»	-1437	-578	-143	345	987	1064	4199	618	14736	10765
14.	ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	288	6754	12098	15994	12984	10987	15435	17654	13876	18099
15.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	-621596	-546371	-397651	-323436	-190793	0	0	307859	-81300	123456
16.	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»»	51549	45876	94409	68587	177144	68180	137905	129463	114269	138765
17.	ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»	-1694	-1987	-1608	-1387	-1054	-456	348	2987	3067	2876
18.	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	774	987	1435	1952	877	3695	6839	5266	6404	7109
19.	ПрАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	-992	-845	-675	-761	1178	-6912	-9749	1090	3755	4534

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В
Значення показника виручки від реалізації машинобудівних підприємств, 2008 – 2018 рр.,
тис.грн.

№ п/п	Назва підприємства	Значення показника диверсифікаційної конвергентності по роках										
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ПАТ «ХТЗ»	675976	156108	276541	607854	635893	542835	674049	513280	222845	713342	721234
2.	ПАТ «Завод Фрунзе»	344808	195386	199870	0	467090	443902	398168	453306	582677	807884	856541
3.	ТОВ «Лозівський -механічний завод»	421162	113947	309845	575978	500972	316668	154184	160875	345098	675087	690531
4.	ПАТ «Турбоатом»	433069	683541	723451	865470	1296947	1741261	1842387	2694253	2166943	2377533	2435461
5.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	976754	1623435	130985 7	2754777	2372735	2675465	2574823	2965133	3079114	4396033	4675340
6.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	23154	19477	15434	11145	19008	10562	11542	5682	12165	15241	17654
7.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	710297	620405	743541	1008383	741390	327566	39848	1383	0	2876	2245
8.	ПАТ «Одеський машинобудівний завод»	31053	11965	17845	33176	21784	14269	14059	18024	34207	30770	31987
9.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	58015	27836	26543	35423	39220	12115	17701	55806	49507	52927	50987
10.	«Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	120775	60788	76093	139993	110033	117120	104591	94870	139658	210470	272866
11.	ПрАТ «Конвеєр»	39812	14947	14325	14671	14875	12959	14663	16176	22211	29140	30863
12.	ПАТ «Ельворті»	277334	104399	76594	0	302723	313869	382888	654809	938492	1049279	1065874
13.	ТОВ «Дослідно-механічний завод «Карпати»»	20949	12474	10765	23087	29087	34309	30543	37634	54321	47234	50643
14.	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	120976	87654	118754	139465	163381	106930	38001	37173	27124	108162	110567
15.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»»	687867 1	1232649	302177 6	3209875	3366548	1054737	0	0	152559	31774	65430
16.	АТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»»	234547	336141	459875	1022198	989852	1008877	1106496	1193407	1179993	1129151	1200453
17.	АТ «Білопільський машинобудівний завод»	9352	1794	2387	9654	9987	10874	9654	11985	12965	13654	20864
18.	ПАТ «Барський машинобудівний завод»	106541	112387	54327	82345	81641	71688	96084	120475	128701	141782	140065
19.	ПАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	31948	24590	30765	40876	46238	58481	28364	25676	55969	64754	68754

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Величина витрат машинобудівних підприємств, 2008 – 2018 рр., тис.грн.

№ п/п	Назва підприємства	Значення показника диверсифікаційної конвергентності по роках										
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ПАТ «ХТЗ»	631100	175531	234537	523187	569276	525843	623605	578204	236073	585324	576432
2.	ПАТ «Завод Фрунзе»	296073	160205	106545	0	404776	374990	319619	346149	474160	655534	597623
3.	ТОВ «Лозівський -механічний завод»	344523	98920	365431	469674	398547	279299	136073	367543	453425	485294	542534
4.	ПАТ «Турбоатом»	311601	461853		0	820850	963414	1216554	1227393	1112132	1056109	
5.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	2456781	2316451	165423 4	2048410	1771509	1846611	1797482	2129482	2098573	2902092	3123987
6.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	12998	13893	10654	7197	12387	7112	8732	5620	9226	11788	12321
7.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	611001	605694	756432	786244	560292	329050	36370	1383	21324	16453	19765
8.	ПАТ «Борекс»	118043	34167	33286	37689	21734	12701	11961	8435	13695	6770	12965
9.	ПАТ «Одеський машинобудівний завод»	23105	11210	14587	22848	16762	14340	13055	19593	27996	29686	31865
10.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	48851	19135	23165	31688	35671	11165	14322	50446	43910	46177	49765
11.	«Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	76321	38888	43274	88199	74654	72783	67195	62161	91315	160280	210008
12.	ПрАТ «Конвеєр»	32319	14799	13423	14788	13250	12110	13310	14104	18669	23867	26586
13.	ПАТ «Ельворті»	203693	90277	65430	0	243008	257496	285015	508900	649655	719154	697541
14.	ТОВ «Дослідно-механічний завод «Карпати»»	15499	10273	15463	19543	14532	15487	10543	9876	11987	13254	12387
15.	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	196549	107654	128745	98765	125979	78393	26014	25375	16956	58647	43543
16.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	6499851	1441163	234387 5	2754324	3038720	1012675	0	0	103283	859	6754
17.	ТОВ «Сумський механічний завод»	175379	220116	435768	793413	794918	688094	833537	823182	823119	834459	765431
18.	АТ «Білопільський машинобудівний завод»	9797	1772	2865	3476	1234	9875	3498	4532	3421	8795	7896
19.	ПАТ «Барський машинобудівний завод»	32987	43276	-	0	72066	63443	80275	101153	108095	122053	129876
20.	ПАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»	27636	19577	20654	0	35433	42329	21552	21097	41320	44840	56432

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Значення показника результативність бізнес-процесів машинобудівних підприємств за 2009-2018 рр.

Рік	ПрАТ «ХТЗ»	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО ім. Фрунзе»	ТОВ «Лозівський механічний завод»	ПАТ «Гурбоагом»	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	ПрАТ «Конверс»	ПАТ «Ельворті»	Дослідно-механічний завод «Карпати»	ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»»	ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	ПрАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод»
2009	-91569	-5342	-28918	112926	198765	-2458	-78474	-3928	-461	262	-3834	-26101	-1492	465	-631285	51549	-1694	438	-2310
2010	-87545	8945	25488	189765	105431	-765	98765	-1234	123	136	-3254	-4323	-578	6754	-546371	45876	-1987	987	-845
2011	-54698	9456	21852	240987	170719	-702	185154	-1348	214	-784	-491	15765	-143	12098	-397651	-42711	-1608	1435	-675
2012	-23485	-2638	5567	289841	77231	1760	87587	-21223	1691	-6322	-2217	6650	345	15994	-330171	16847	-1387	1413	-704
2013	-116132	1465	-24796	507625	226543	-1153	133441	-9210	248	-4026	469	-28731	987	11744	-193465	26608	-1054	877	831
2014	446180	26441	-116309	476975	353633	-6628	-312134	-9621	-986	11493	-2702	16291	795	10987	0	67559	-456	2312	-7389
2015	-141299	17144	-89863	1573577	952424	-4249	-121658	-10889	4931	-21952	6384	-9467	4189	15435	0	95317	348	5838	-9837
2016	-664981	-6290	10234	1062733	460288	-1924	35401	-9261	2190	9146	1022	133343	537	17654	307859	66528	2987	2942	1486
2017	210251	3277	39603	696707	395446	-1784	67859	-11929	1035	2149	3605	70954	14330	13876	-81300	-2865	3067	2895	3295
2018	-105050	79015	-15994	706541	476543	-225	76543	-12654	342	-11354	5425	134234	10765	18099	123456	138765	2876	7109	4534

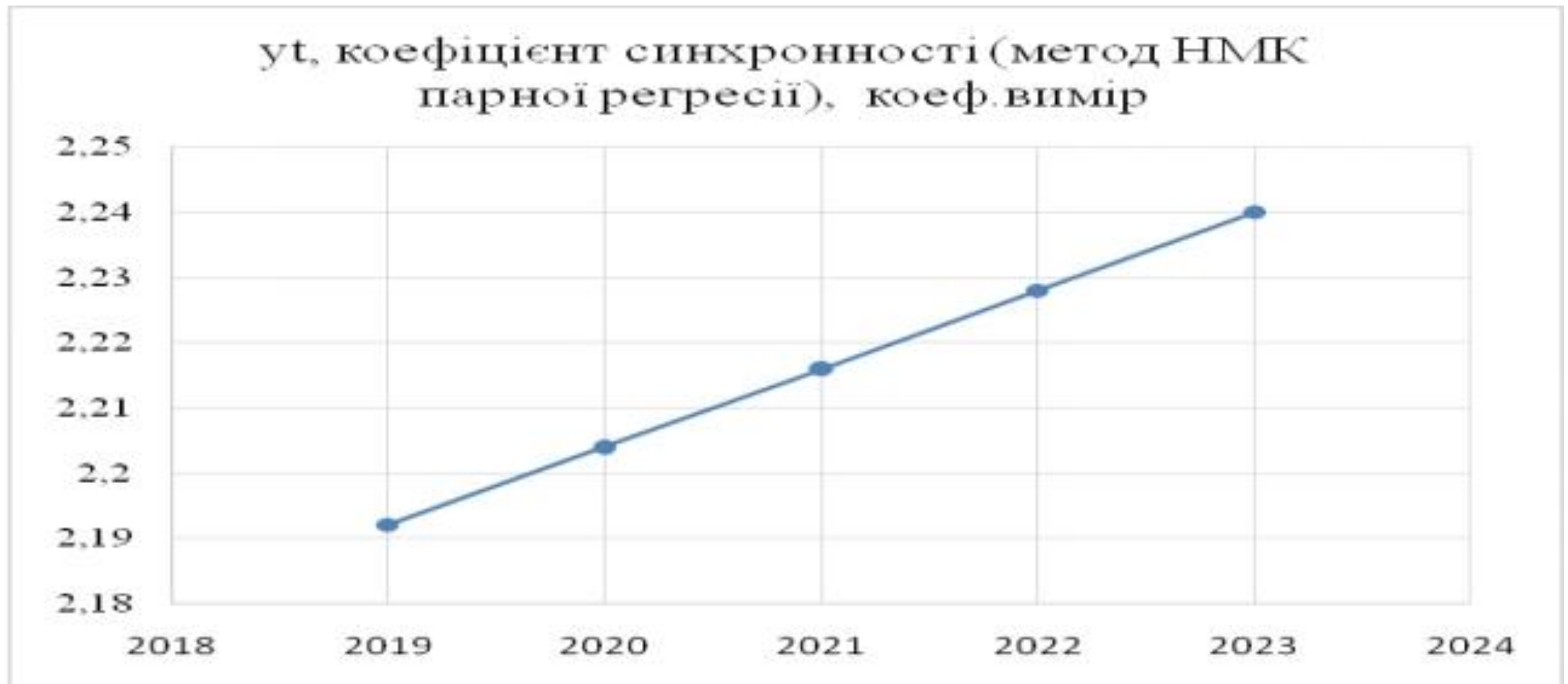
ДОДАТОК Г

Показники визначення рівня досягнення конкретних цілей

Стратегічні цілі	Найменування оцінювальних показників
Закріпити панівні позиції на національному ринку	<ul style="list-style-type: none"> - частка підприємства на ринку; - відповідність старої техніки вимогам виготовлення нової продукції; <ul style="list-style-type: none"> - штрафи за порушення законодавства; - рівень задоволення поживачів роботою сервісної служби; <ul style="list-style-type: none"> - прибуток від сервісного обслуговування; - швидкість прийняття управлінських рішень; - прибуток підприємства; - річний економічний ефект за рахунок зменшення матеріальних витрат; <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт автономії фінансування діяльності підприємства
Провести маркетингове дослідження попиту на продукцію підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - кількість споживачів супутніх товарів і послуг; - коефіцієнт маркетингової перспективності продукції; - рівень достатності і достовірності інформації на підприємстві; - ефективність відвіданих виставок, ярмарок, конференцій
Впровадження нових технологій на виробництві	<ul style="list-style-type: none"> - резерв потужності; - коефіцієнт змінності; - середнє навантаження на 1м² складської площі; <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оновлення технологій; - частка технічно та економічно застарілого обладнання у загальному парку підприємства; - співвідношення кількості страхових випадків під час виробничого процесу; <ul style="list-style-type: none"> - ефективність впроваджених інновацій
Урізноманітнення асортименту продукції	<ul style="list-style-type: none"> - рівень якості продукції; - співвідношення розміру попиту стандартної продукції до нестандартної; <ul style="list-style-type: none"> - ефективність супутніх товарів; - кількість продукції, що залежується на складі; - рівень задоволення потреб ринку в новій продукції; <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт новизни
Пошук нових постачальників сировини	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність застосовуваних ресурсів; - рівень матеріально-технічного забезпечення; - привабливість матеріалів і-го постачальника; - втрати матеріалів під час зберігання
Відкрити фірмові торгові точки в різних регіонах країни	<ul style="list-style-type: none"> - відсоток надбавок за ефективну реалізацію продукції працівникам відділу маркетингу; <ul style="list-style-type: none"> - динаміка витрат на збут; - дохід від реалізації бракованої продукції; - коефіцієнт ефективності реклам і засобів стимулювання збуту
Підвищити мотивацію персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність кваліфікації працівників ступеня складності виконуваних ними робіт; <ul style="list-style-type: none"> - відсоток надбавок за низький відсоток браку; - винахідницька активність; - відсоток завантаженості працівників під час виробництва; - кількість збережених чи новостворених робочих місць; - коефіцієнт ефективності загального стимулювання діяльності; - коефіцієнт ефективності додаткового стимулювання діяльності
Підтримати на належному рівні допоміжне і обслуговуюче господарство	<ul style="list-style-type: none"> - рівень задоволення споживачів роботою сервісної служби; - втрати матеріалів під час зберігання (крадіжки, псування продукції на складі і т.д.); <ul style="list-style-type: none"> - рівень достовірності і достатності інформації на підприємстві; <ul style="list-style-type: none"> - середня норма запасу оснащення; - загальний річний обсяг ремонтних робіт

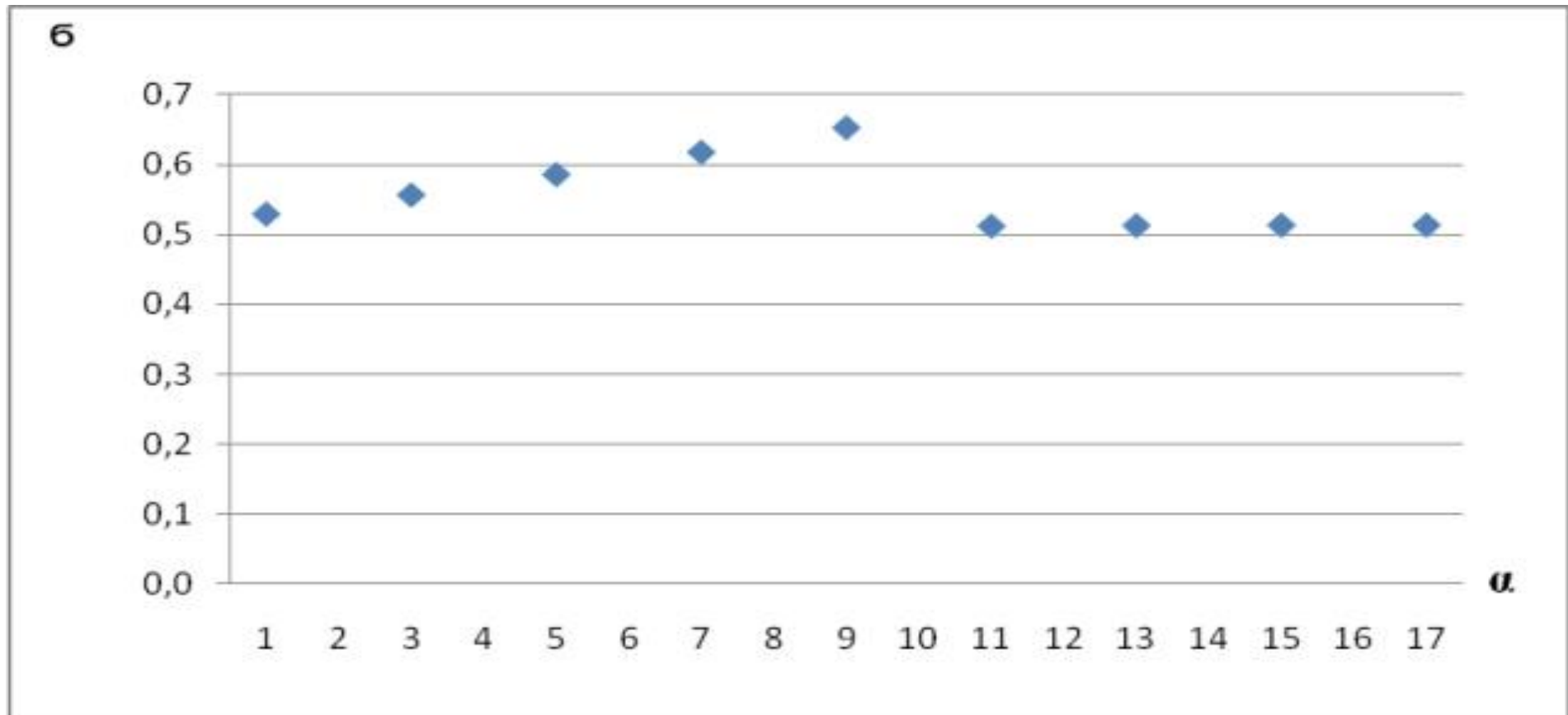
ДОДАТОК Д

Прогнозні значення коефіцієнта синхронності підприємства-репрезентанта на 2019-2023 рр. за методом НМК,
коэф. вимір



ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Графічна інтерпретація середньоквадратичного відхилення (σ) коефіцієнта синхронності бізнес-процесів підприємства-репрезентанта за методом Брауна при різних коефіцієнтах згладжування



ДОДАТОК Е

**Підсумок регресійної статистики та дисперсійного аналізу часового ряду
коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПрАТ «Харківський тракторний
завод»**

ВЫВОД ИТОГОВ								
<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,724471							
R-квадрат	0,524858							
Нормированный R-квадрат	0,465465							
Стандартная ошибка	1,005331							
Наблюдения	10							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	1	8,931528	8,931528	8,837057	0,017797			
Остаток	8	8,085522	1,01069					
Итого	9	17,01705						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-0,43467	0,686772	-0,63291	0,544453	-2,01837	1,149032	2,01837	1,149032
Переменная X 1	0,32903	0,110683	2,972719	0,017797	0,073794	0,584266	0,073794	0,584266

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

**Підсумок регресійної статистики та дисперсійного аналізу часового ряду
коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ТОВ «Лозівський ковальсько-
механічний завод»**

ВЫВОД ИТОГОВ								
<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,670573							
R-квадрат	0,449668							
Нормированный R-квадрат	0,380876							
Стандартная ошибка	0,294975							
Наблюдения	10							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	1	0,568758	0,568758	6,536669	0,033821			
Остаток	8	0,696082	0,08701					
Итого	9	1,26484						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	0,439333	0,201506	2,180246	0,060839	-0,02534	0,904008	0,02534	0,904008
Переменная X 1	0,08303	0,032476	2,556691	0,033821	0,008141	0,157919	0,008141	0,157919

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

**Підсумок регресійної статистики та дисперсійного аналізу часового ряду
коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПрАТ «Одеський
машинобудівний завод»**

ВЫВОД ИТОГОВ								
<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,420731							
R-квадрат	0,177015							
Нормированный R-квадрат	0,074141							
Стандартная ошибка	0,550584							
Наблюдения	10							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	1	0,521619	0,521619	1,720706	0,225992			
Остаток	8	2,425141	0,303143					
Итого	9	2,94676						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	0,554667	0,37612	1,474705	0,178524	-0,31267	1,422002	0,31267	1,422002
Переменная X 1	0,079515	0,060617	1,311757	0,225992	-0,06027	0,219299	0,06027	0,219299

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

**Підсумок регресійної статистики та дисперсійного аналізу часового ряду
коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Борекс»**

ВЫВОД ИТОГОВ								
<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,306194							
R-квадрат	0,093755							
Нормированный R-квадрат	-0,01953							
Стандартная ошибка	0,50223							
Наблюдения	10							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	1	0,208758	0,208758	0,82763	0,389544			
Остаток	8	2,017882	0,252235					
Итого	9	2,22664						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	0,487333	0,343089	1,42043	0,193261	-0,30383	1,278497	0,30383	1,278497
Переменная X 1	0,050303	0,055294	0,909742	0,389544	-0,0772	0,177811	0,0772	0,177811

ДОДАТОК Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПрАТ

«Харківський тракторний завод» за методом Брауна

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Но мер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,2	2009	1	1,4	-1,2	1,4	-1,2	1,4	-1,2	1,4	-1,2	1,4	-1,2	1,4	-1,2	1,4	-1,2	1,4	-1,2	1,4	-1,2
0,6	2010	2	1,3	-0,7	1,14	-0,5	1,02	-0,4	0,91	-0,3	0,79	-0,2	0,7	-0,1	0,6	0,0	0,4	0,2	0,3	0,3
0,7	2011	3	1,2	-0,5	1,03	-0,3	0,90	-0,2	0,78	-0,1	0,69	0,0	0,4	0,3	0,3	0,4	0,2	0,5	0,2	0,5
1,12	2012	4	1,1	0,0	0,97	0,2	0,84	0,3	0,75	0,4	0,70	0,4	0,3	0,8	0,2	0,9	0,2	0,9	0,2	0,9
0,87	2013	5	1,1	-0,3	1,00	-0,1	0,92	-0,1	0,90	0,0	0,91	0,0	0,2	0,6	0,2	0,7	0,2	0,7	0,2	0,7
1,34	2014	6	1,1	0,2	0,97	0,4	0,91	0,4	0,89	0,5	0,89	0,5	0,2	1,1	0,2	1,1	0,2	1,1	0,2	1,1
0,7	2015	7	1,1	-0,4	1,04	-0,3	1,04	-0,3	1,07	-0,4	1,11	-0,4	0,2	0,5	0,2	0,5	0,2	0,5	0,2	0,5
0,4	2016	8	1,1	-0,7	0,98	-0,6	0,94	-0,5	0,92	-0,5	0,91	-0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
3,9	2017	9	1,0	2,9	0,86	3,0	0,77	3,1	0,71	3,2	0,65	3,2	0,2	3,7	0,2	3,7	0,2	3,7	0,2	3,7
3,92	2018	10	1,3	2,6	1,47	2,5	1,71	2,2	1,99	1,9	2,28	1,6	0,2	3,7	0,2	3,7	0,2	3,7	0,2	3,7
1,375			$\sigma=$	1,4		1,4		1,3		1,3		1,3		1,6		1,6		1,5		1,5

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

**Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ТОВ «Лозівський
ковальсько-механічний завод» за методом Брауна**

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Но мер року	Y _t $\alpha=0$, 1	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 2	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 3	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 4	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 5	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 6	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 7	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 8	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0$, 9	Y-Y _t
0,31	2009	1	0,9	-0,6	0,89 6	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6
0,44	2010	2	0,8	-0,4	0,78	-0,3	0,72	-0,3	0,66	-0,2	0,60	-0,2	0,5	-0,1	0,5	0,0	0,4	0,0	0,4	0,1
1,22	2011	3	0,8	0,4	0,71	0,5	0,64	0,6	0,57	0,6	0,52	0,7	0,4	0,8	0,4	0,9	0,3	0,9	0,3	0,9
1,09	2012	4	0,8	0,3	0,81	0,3	0,81	0,3	0,83	0,3	0,87	0,2	0,3	0,7	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8
0,71	2013	5	0,9	-0,2	0,87	-0,2	0,89	-0,2	0,94	-0,2	0,98	-0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4
0,55	2014	6	0,8	-0,3	0,84	-0,3	0,84	-0,3	0,85	-0,3	0,85	-0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
1,02	2015	7	0,8	0,2	0,78	0,2	0,75	0,3	0,73	0,3	0,70	0,3	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7
0,94	2016	8	0,8	0,1	0,83	0,1	0,83	0,1	0,84	0,1	0,86	0,1	0,3	0,6	0,3	0,6	0,3	0,6	0,3	0,6
1,39	2017	9	0,8	0,5	0,85	0,5	0,86	0,5	0,88	0,5	0,90	0,5	0,3	1,1	0,3	1,1	0,3	1,1	0,3	1,1
1,29	2018	10	0,9	0,4	0,96	0,3	1,02	0,3	1,09	0,2	1,14	0,1	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0
0,896			$\sigma=$	0,4		0,4		0,4		0,4		0,4		0,5		0,5		0,5		0,5

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

**Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПАТ «Турбоатом»
за методом Брауна**

Y,	Рік	Но мер року	Y _t $\alpha=0,1$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,2$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,3$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,4$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,5$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,6$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,7$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,8$	Y-Y _t	Y _t $\alpha=0,9$	Y-Y _t		
2,3	2009	1	2,1	0,2	2,12	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2	2,1	0,2
2,2	2010	2	2,1	0,1	2,16	0,0	2,18	0,0	2,19	0,0	2,21	0,0	2,2	0,0	2,2	0,0	2,3	-0,1	2,3	-0,1	2,3	-0,1
1,9	2011	3	2,1	-0,2	2,17	-0,3	2,18	-0,3	2,20	-0,3	2,21	-0,3	2,3	-0,4	2,3	-0,4	2,3	-0,4	2,3	-0,4	2,3	-0,4
1,58	2012	4	2,1	-0,5	2,11	-0,5	2,10	-0,5	2,08	-0,5	2,05	-0,5	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7
2,4	2013	5	2,1	0,3	2,01	0,4	1,94	0,5	1,88	0,5	1,82	0,6	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1
1,6	2014	6	2,1	-0,5	2,09	-0,5	2,08	-0,5	2,09	-0,5	2,11	-0,5	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7
3,2	2015	7	2,1	1,1	1,99	1,2	1,94	1,3	1,89	1,3	1,85	1,3	2,3	0,9	2,3	0,9	2,3	0,9	2,3	0,9	2,3	0,9
1,56	2016	8	2,2	-0,6	2,23	-0,7	2,32	-0,8	2,42	-0,9	2,53	-1,0	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7	2,3	-0,7
2,4	2017	9	2,1	0,3	2,10	0,3	2,09	0,3	2,07	0,3	2,04	0,4	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1	2,3	0,1
2,1	2018	10	2,1	0,0	2,16	-0,1	2,18	-0,1	2,20	-0,1	2,22	-0,1	2,3	-0,2	2,3	-0,2	2,3	-0,2	2,3	-0,2	2,3	-0,2
2,124			$\sigma=$	0,5		0,6		0,6		0,6		0,7		0,5		0,5		0,5		0,5		0,5

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПрАТ

«Новокраматорський машинобудівний завод» за методом Брауна

Y, коефіцієнт синхронності	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
1,2	2009	1	1,5	-0,3	1,52 9	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3
1,26	2010	2	1,5	-0,2	1,46	-0,2	1,43	-0,2	1,40	-0,1	1,36	-0,1	1,3	-0,1	1,3	0,0	1,3	0,0	1,2	0,0
1,34	2011	3	1,5	-0,1	1,42	-0,1	1,38	0,0	1,34	0,0	1,31	0,0	1,3	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1
1,15	2012	4	1,5	-0,3	1,41	-0,3	1,37	-0,2	1,34	-0,2	1,33	-0,2	1,2	-0,1	1,2	-0,1	1,2	-0,1	1,2	-0,1
1,64	2013	5	1,4	0,2	1,35	0,3	1,30	0,3	1,26	0,4	1,24	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4
1,37	2014	6	1,4	-0,1	1,41	0,0	1,40	0,0	1,41	0,0	1,44	-0,1	1,2	0,2	1,2	0,2	1,2	0,2	1,2	0,2
1,6	2015	7	1,4	0,2	1,40	0,2	1,39	0,2	1,40	0,2	1,40	0,2	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4
1,53	2016	8	1,5	0,1	1,44	0,1	1,46	0,1	1,48	0,1	1,50	0,0	1,2	0,3	1,2	0,3	1,2	0,3	1,2	0,3
2,2	2017	9	1,5	0,7	1,46	0,7	1,48	0,7	1,50	0,7	1,52	0,7	1,2	1,0	1,2	1,0	1,2	1,0	1,2	1,0
2	2018	10	1,5	0,5	1,61	0,4	1,69	0,3	1,78	0,2	1,86	0,1	1,2	0,8	1,2	0,8	1,2	0,8	1,2	0,8
1,529			$\sigma=$	0,3		0,3		0,3		0,3		0,3		0,4		0,4		0,4		0,4

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПАТ

«Дрогобицький машинобудівний завод» за методом Брауна

Y, коефіцієнт синхронності	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
1,18	2009	1	1,5	-0,3	1,52 9	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3	1,5	-0,3
1,15	2010	2	1,5	-0,2	1,46	-0,2	1,43	-0,2	1,40	-0,1	1,36	-0,1	1,3	-0,1	1,3	0,0	1,3	0,0	1,2	0,0
1,55	2011	3	1,5	-0,1	1,42	-0,1	1,38	0,0	1,34	0,0	1,31	0,0	1,3	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1	1,2	0,1
2,6	2012	4	1,5	-0,3	1,41	-0,3	1,37	-0,2	1,34	-0,2	1,33	-0,2	1,2	-0,1	1,2	-0,1	1,2	-0,1	1,2	-0,1
0,83	2013	5	1,4	0,2	1,35	0,3	1,30	0,3	1,26	0,4	1,24	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4
1,44	2014	6	1,4	-0,1	1,41	0,0	1,40	0,0	1,41	0,0	1,44	-0,1	1,2	0,2	1,2	0,2	1,2	0,2	1,2	0,2
0,5	2015	7	1,4	0,2	1,40	0,2	1,39	0,2	1,40	0,2	1,40	0,2	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4
2,8	2016	8	1,5	0,1	1,44	0,1	1,46	0,1	1,48	0,1	1,50	0,0	1,2	0,3	1,2	0,3	1,2	0,3	1,2	0,3
1,6	2017	9	1,5	0,7	1,46	0,7	1,48	0,7	1,50	0,7	1,52	0,7	1,2	1,0	1,2	1,0	1,2	1,0	1,2	1,0
1,4	2018	10	1,5	0,5	1,61	0,4	1,69	0,3	1,78	0,2	1,86	0,1	1,2	0,8	1,2	0,8	1,2	0,8	1,2	0,8
1,505			$\sigma=$	0,3		0,3		0,3		0,3		0,3		0,4		0,4		0,4		0,4

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (Б) коефіцієнта синхронності ПАТ

«Красилівський машинобудівний завод» за методом Брауна

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Ном ер року	Yt α=0, 1	Y-Yt	Yt α=0, 2	Y-Yt	Yt α=0, 3	Y-Yt	Yt α=0, 4	Y-Yt	Yt α=0, 5	Y-Yt	Yt α=0, 6	Y-Yt	Yt α=0, 7	Y-Yt	Yt α=0, 8	Y-Yt	Yt α=0, 9	Y-Yt		
0,69	2009	1	1,3	-0,6	1,25 3	-0,6	1,3	-0,6	1,3	-0,6	1,3	-0,6	1,3	-0,6	1,3	-0,6	1,3	-0,6	1,3	-0,6	1,3	-0,6
0,7	2010	2	1,2	-0,5	1,14	-0,4	1,08	-0,4	1,03	-0,3	0,97	-0,3	0,9	-0,2	0,9	-0,2	0,8	-0,1	0,7	0,0		
1,12	2011	3	1,1	0,0	1,05	0,1	0,97	0,2	0,90	0,2	0,84	0,3	0,8	0,3	0,7	0,4	0,7	0,4	0,7	0,4		
1,21	2012	4	1,1	0,1	1,07	0,1	1,01	0,2	0,99	0,2	0,98	0,2	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5		
0,33	2013	5	1,2	-0,8	1,09	-0,8	1,07	-0,7	1,08	-0,7	1,09	-0,8	0,7	-0,4	0,7	-0,4	0,7	-0,4	0,7	-0,4	0,7	-0,4
1,77	2014	6	1,1	0,7	0,94	0,8	0,85	0,9	0,78	1,0	0,71	1,1	0,7	1,1	0,7	1,1	0,7	1,1	0,7	1,1	0,7	1,1
3,5	2015	7	1,1	2,4	1,11	2,4	1,13	2,4	1,17	2,3	1,24	2,3	0,7	2,8	0,7	2,8	0,7	2,8	0,7	2,8	0,7	2,8
1	2016	8	1,4	-0,4	1,59	-0,6	1,84	-0,8	2,10	-1,1	2,37	-1,4	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3
1,23	2017	9	1,3	-0,1	1,47	-0,2	1,59	-0,4	1,66	-0,4	1,69	-0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5
0,98	2018	10	1,3	-0,3	1,42	-0,4	1,48	-0,5	1,49	-0,5	1,46	-0,5	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3	0,7	0,3
1,253			Б=	0,9		0,9		1,0		1,0		1,0		1,0		0,9		0,9		0,9		0,9

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПАТ

«Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»» за методом Брауна

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,78	2009	1	1,5	-0,7	1,51 3	-0,7	1,5	-0,7	1,5	-0,7	1,5	-0,7	1,5	-0,7	1,5	-0,7	1,5	-0,7	1,5	-0,7
1,2	2010	2	1,4	-0,2	1,37	-0,2	1,29	-0,1	1,22	0,0	1,15	0,1	1,1	0,1	1,0	0,2	0,9	0,3	0,9	0,3
1,59	2011	3	1,4	0,2	1,33	0,3	1,27	0,3	1,21	0,4	1,17	0,4	0,9	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
1,15	2012	4	1,4	-0,3	1,38	-0,2	1,36	-0,2	1,36	-0,2	1,38	-0,2	0,8	0,3	0,8	0,4	0,8	0,4	0,8	0,4
1,71	2013	5	1,4	0,3	1,34	0,4	1,30	0,4	1,28	0,4	1,27	0,4	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9
1,38	2014	6	1,4	-0,1	1,41	0,0	1,42	0,0	1,45	-0,1	1,49	-0,1	0,8	0,6	0,8	0,6	0,8	0,6	0,8	0,6
1,39	2015	7	1,4	0,0	1,41	0,0	1,41	0,0	1,42	0,0	1,43	0,0	0,8	0,6	0,8	0,6	0,8	0,6	0,8	0,6
2,25	2016	8	1,4	0,8	1,40	0,8	1,40	0,8	1,41	0,8	1,41	0,8	0,8	1,5	0,8	1,5	0,8	1,5	0,8	1,5
1,98	2017	9	1,5	0,5	1,57	0,4	1,66	0,3	1,75	0,2	1,83	0,1	0,8	1,2	0,8	1,2	0,8	1,2	0,8	1,2
1,7	2018	10	1,6	0,1	1,65	0,0	1,75	-0,1	1,84	-0,1	1,91	-0,2	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9
1,513			$\sigma=$	0,4		0,4		0,4		0,4		0,4		0,6		0,6		0,6		0,6

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

**Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (б) коефіцієнта синхронності ПрАТ «Конвеєр»
за методом Брауна**

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,37	2009	1	1,1	-0,7	1,06	-0,7	1,1	-0,7	1,1	-0,7	1,1	-0,7	1,1	-0,7	1,1	-0,7	1,1	-0,7	1,1	-0,7
0,2	2010	2	1,0	-0,8	0,92	-0,7	0,85	-0,7	0,78	-0,6	0,71	-0,5	0,6	-0,4	0,6	-0,4	0,5	-0,3	0,4	-0,2
0,99	2011	3	0,9	0,1	0,78	0,2	0,66	0,3	0,55	0,4	0,46	0,5	0,5	0,5	0,4	0,6	0,4	0,6	0,4	0,6
1,13	2012	4	0,9	0,2	0,82	0,3	0,76	0,4	0,73	0,4	0,72	0,4	0,4	0,7	0,4	0,7	0,4	0,8	0,4	0,8
0,93	2013	5	0,9	0,0	0,88	0,0	0,87	0,1	0,89	0,0	0,93	0,0	0,4	0,5	0,4	0,6	0,4	0,6	0,4	0,6
1,24	2014	6	0,9	0,3	0,89	0,3	0,89	0,4	0,90	0,3	0,93	0,3	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4	0,9
1,26	2015	7	1,0	0,3	0,96	0,3	0,99	0,3	1,04	0,2	1,08	0,2	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4	0,9
1,63	2016	8	1,0	0,6	1,02	0,6	1,07	0,6	1,13	0,5	1,17	0,5	0,4	1,3	0,4	1,3	0,4	1,3	0,4	1,3
1,6	2017	9	1,1	0,5	1,14	0,5	1,24	0,4	1,33	0,3	1,40	0,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2
1,23	2018	10	1,1	0,1	1,23	0,0	1,35	-0,1	1,44	-0,2	1,50	-0,3	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4	0,9
1,058			б=	0,5		0,5		0,4		0,4		0,4		0,7		0,6		0,6		0,6

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПАТ «Ельворті» за методом Брауна

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,44	2009	1	1,3	-0,9	1,31 9	-0,9	1,3	-0,9	1,3	-0,9	1,3	-0,9	1,3	-0,9	1,3	-0,9	1,3	-0,9	1,3	-0,9
0,7	2010	2	1,2	-0,5	1,14	-0,4	1,06	-0,4	0,97	-0,3	0,88	-0,2	0,8	-0,1	0,7	0,0	0,6	0,1	0,5	0,2
1,01	2011	3	1,2	-0,2	1,05	0,0	0,95	0,1	0,86	0,1	0,79	0,2	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,6
1,24	2012	4	1,2	0,1	1,05	0,2	0,97	0,3	0,92	0,3	0,90	0,3	0,5	0,7	0,5	0,8	0,4	0,8	0,4	0,8
1,27	2013	5	1,2	0,1	1,08	0,2	1,05	0,2	1,05	0,2	1,07	0,2	0,5	0,8	0,4	0,8	0,4	0,8	0,4	0,8
1,63	2014	6	1,2	0,5	1,12	0,5	1,12	0,5	1,14	0,5	1,17	0,5	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2
2,2	2015	7	1,2	1,0	1,22	1,0	1,27	0,9	1,33	0,9	1,40	0,8	0,4	1,8	0,4	1,8	0,4	1,8	0,4	1,8
2,06	2016	8	1,3	0,7	1,42	0,6	1,55	0,5	1,68	0,4	1,80	0,3	0,4	1,6	0,4	1,6	0,4	1,6	0,4	1,6
1,63	2017	9	1,4	0,2	1,55	0,1	1,70	-0,1	1,83	-0,2	1,93	-0,3	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2	0,4	1,2
1,01	2018	10	1,4	-0,4	1,56	-0,6	1,68	-0,7	1,75	-0,7	1,78	-0,8	0,4	0,6	0,4	0,6	0,4	0,6	0,4	0,6
1,319			$\sigma=$	0,6		0,6		0,6		0,6		0,5		0,8		0,8		0,8		0,8

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПАТ «АК «Богдан Моторс» за методом Брауна

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Но мер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,15	2009	1	2,4	-2,2	2,39	-2,2	2,4	-2,2	2,4	-2,2	2,4	-2,2	2,4	-2,2	2,4	-2,2	2,4	-2,2	2,4	-2,2
0,4	2010	2	2,2	-1,8	1,94	-1,5	1,72	-1,3	1,49	-1,1	1,27	-0,9	1,0	-0,6	0,8	-0,4	0,6	-0,2	0,4	0,0
0,7	2011	3	2,0	-1,3	1,63	-0,9	1,32	-0,6	1,06	-0,4	0,84	-0,1	0,5	0,2	0,4	0,3	0,2	0,5	0,2	0,5
1,11	2012	4	1,9	-0,8	1,45	-0,3	1,14	0,0	0,91	0,2	0,77	0,3	0,3	0,8	0,2	0,9	0,2	0,9	0,2	1,0
0,32	2013	5	1,8	-1,5	1,38	-1,1	1,13	-0,8	0,99	-0,7	0,94	-0,6	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
2	2014	6	1,6	0,4	1,17	0,8	0,89	1,1	0,72	1,3	0,63	1,4	0,2	1,8	0,2	1,8	0,2	1,8	0,2	1,8
2,04	2015	7	1,7	0,4	1,33	0,7	1,22	0,8	1,23	0,8	1,31	0,7	0,2	1,9	0,2	1,9	0,2	1,9	0,2	1,9
1,48	2016	8	1,7	-0,2	1,48	0,0	1,47	0,0	1,56	-0,1	1,68	-0,2	0,2	1,3	0,2	1,3	0,2	1,3	0,2	1,3
7,7	2017	9	1,7	6,0	1,48	6,2	1,47	6,2	1,53	6,2	1,58	6,1	0,2	7,5	0,2	7,5	0,2	7,5	0,2	7,5
8	2018	10	2,3	5,7	2,72	5,3	3,34	4,7	4,00	4,0	4,64	3,4	0,2	7,8	0,2	7,8	0,2	7,8	0,2	7,8
2,39			$\sigma=$	3,0		2,8		2,7		2,5		2,4		3,3		3,3		3,3		3,2

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

**Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПрАТ
«Верхньодніпровський машинобудівний завод» за методом Брауна**

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Но мер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
1,4	2009	1	2,1	-0,7	2,13	-0,7	2,1	-0,7	2,1	-0,7	2,1	-0,7	2,1	-0,7	2,1	-0,7	2,1	-0,7	2,1	-0,7
1	2010	2	2,1	-1,1	1,99	-1,0	1,91	-0,9	1,84	-0,8	1,77	-0,8	1,7	-0,7	1,6	-0,6	1,5	-0,5	1,5	-0,5
1,03	2011	3	2,0	-0,9	1,79	-0,8	1,64	-0,6	1,50	-0,5	1,38	-0,4	1,5	-0,5	1,5	-0,4	1,4	-0,4	1,4	-0,4
1,29	2012	4	1,9	-0,6	1,64	-0,3	1,46	-0,2	1,31	0,0	1,21	0,1	1,4	-0,2	1,4	-0,1	1,4	-0,1	1,4	-0,1
0,88	2013	5	1,8	-0,9	1,57	-0,7	1,41	-0,5	1,30	-0,4	1,25	-0,4	1,4	-0,5	1,4	-0,5	1,4	-0,5	1,4	-0,5
0,51	2014	6	1,7	-1,2	1,43	-0,9	1,25	-0,7	1,13	-0,6	1,06	-0,6	1,4	-0,9	1,4	-0,9	1,4	-0,9	1,4	-0,9
1,43	2015	7	1,6	-0,2	1,25	0,2	1,03	0,4	0,88	0,5	0,79	0,6	1,4	0,0	1,4	0,0	1,4	0,0	1,4	0,0
1,16	2016	8	1,6	-0,4	1,28	-0,1	1,15	0,0	1,10	0,1	1,11	0,1	1,4	-0,2	1,4	-0,2	1,4	-0,2	1,4	-0,2
7,34	2017	9	1,5	5,8	1,26	6,1	1,15	6,2	1,13	6,2	1,13	6,2	1,4	5,9	1,4	5,9	1,4	5,9	1,4	5,9
5,3	2018	10	2,1	3,2	2,47	2,8	3,01	2,3	3,61	1,7	4,24	1,1	1,4	3,9	1,4	3,9	1,4	3,9	1,4	3,9
2,134			$\sigma=$	2,3		2,3		2,2		2,1		2,1		2,3		2,3		2,3		2,3

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш» за методом Брауна

Y, коефіцієнт синхронності	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
2,19	2009	1	1,5	0,7	1,49 1	0,7	1,5	0,7	1,5	0,7	1,5	0,7	1,5	0,7	1,5	0,7	1,5	0,7	1,5	0,7
1,8	2010	2	1,6	0,2	1,63	0,2	1,70	0,1	1,77	0,0	1,84	0,0	1,9	-0,1	2,0	-0,2	2,1	-0,3	2,1	-0,3
1,29	2011	3	1,6	-0,3	1,66	-0,4	1,73	-0,4	1,78	-0,5	1,82	-0,5	2,1	-0,8	2,1	-0,8	2,2	-0,9	2,2	-0,9
1,21	2012	4	1,6	-0,3	1,59	-0,4	1,60	-0,4	1,59	-0,4	1,56	-0,3	2,1	-0,9	2,2	-1,0	2,2	-1,0	2,2	-1,0
1,5	2013	5	1,5	0,0	1,51	0,0	1,48	0,0	1,44	0,1	1,38	0,1	2,2	-0,7	2,2	-0,7	2,2	-0,7	2,2	-0,7
1,45	2014	6	1,5	-0,1	1,51	-0,1	1,49	0,0	1,46	0,0	1,44	0,0	2,2	-0,7	2,2	-0,7	2,2	-0,7	2,2	-0,7
1,56	2015	7	1,5	0,0	1,50	0,1	1,48	0,1	1,46	0,1	1,45	0,1	2,2	-0,6	2,2	-0,6	2,2	-0,6	2,2	-0,6
1,41	2016	8	1,5	-0,1	1,51	-0,1	1,50	-0,1	1,50	-0,1	1,50	-0,1	2,2	-0,8	2,2	-0,8	2,2	-0,8	2,2	-0,8
1,3	2017	9	1,5	-0,2	1,49	-0,2	1,47	-0,2	1,46	-0,2	1,46	-0,2	2,2	-0,9	2,2	-0,9	2,2	-0,9	2,2	-0,9
1,2	2018	10	1,5	-0,3	1,45	-0,3	1,42	-0,2	1,40	-0,2	1,38	-0,2	2,2	-1,0	2,2	-1,0	2,2	-1,0	2,2	-1,0
1,491			$\sigma=$	0,3		0,3		0,3		0,3		0,3		0,5		0,5		0,5		0,5

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (Б) коефіцієнта синхронності ТОВ

«Білопільський машинобудівний завод» за методом Брауна

Y, коєфіцієнт синхронності	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,21	2009	1	0,5	-0,3	0,54	-0,3	0,5	-0,3	0,5	-0,3	0,5	-0,3	0,5	-0,3	0,5	-0,3	0,5	-0,3	0,5	-0,3
0,4	2010	2	0,5	-0,1	0,48	-0,1	0,44	0,0	0,41	0,0	0,38	0,0	0,3	0,1	0,3	0,1	0,3	0,1	0,2	0,2
0,3	2011	3	0,5	-0,2	0,46	-0,2	0,43	-0,1	0,41	-0,1	0,39	-0,1	0,3	0,0	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1
0,6	2012	4	0,5	0,1	0,43	0,2	0,39	0,2	0,36	0,2	0,34	0,3	0,2	0,4	0,2	0,4	0,2	0,4	0,2	0,4
0,7	2013	5	0,5	0,2	0,46	0,2	0,45	0,2	0,46	0,2	0,47	0,2	0,2	0,5	0,2	0,5	0,2	0,5	0,2	0,5
0,4	2014	6	0,5	-0,1	0,51	-0,1	0,53	-0,1	0,55	-0,2	0,59	-0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
0,37	2015	7	0,5	-0,1	0,49	-0,1	0,49	-0,1	0,49	-0,1	0,49	-0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
0,7	2016	8	0,5	0,2	0,46	0,2	0,45	0,2	0,44	0,3	0,43	0,3	0,2	0,5	0,2	0,5	0,2	0,5	0,2	0,5
0,9	2017	9	0,5	0,4	0,51	0,4	0,53	0,4	0,55	0,4	0,57	0,3	0,2	0,7	0,2	0,7	0,2	0,7	0,2	0,7
0,84	2018	10	0,5	0,3	0,59	0,3	0,64	0,2	0,69	0,2	0,73	0,1	0,2	0,6	0,2	0,6	0,2	0,6	0,2	0,6
0,542			$\bar{b} =$	0,2		0,2		0,2		0,2		0,2		0,3		0,3		0,3		0,3

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (σ) коефіцієнта синхронності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за методом Брауна

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,8	2009	1	1,2	-0,4	1,18	-0,4	1,2	-0,4	1,2	-0,4	1,2	-0,4	1,2	-0,4	1,2	-0,4	1,2	-0,4	1,2	-0,4
0,94	2010	2	1,1	-0,2	1,10	-0,2	1,07	-0,1	1,03	-0,1	0,99	-0,1	1,0	0,0	0,9	0,0	0,9	0,1	0,8	0,1
1	2011	3	1,1	-0,1	1,07	-0,1	1,03	0,0	0,99	0,0	0,97	0,0	0,9	0,1	0,8	0,2	0,8	0,2	0,8	0,2
1,13	2012	4	1,1	0,0	1,06	0,1	1,02	0,1	1,00	0,1	0,98	0,1	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3
0,99	2013	5	1,1	-0,1	1,07	-0,1	1,05	-0,1	1,05	-0,1	1,06	-0,1	0,8	0,2	0,8	0,2	0,8	0,2	0,8	0,2
1,61	2014	6	1,1	0,5	1,06	0,6	1,03	0,6	1,03	0,6	1,02	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
1,49	2015	7	1,2	0,3	1,17	0,3	1,21	0,3	1,26	0,2	1,32	0,2	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7
1,27	2016	8	1,2	0,1	1,23	0,0	1,29	0,0	1,35	-0,1	1,40	-0,1	0,8	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5
1,28	2017	9	1,2	0,1	1,24	0,0	1,29	0,0	1,32	0,0	1,34	-0,1	0,8	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5
1,3	2018	10	1,2	0,1	1,25	0,1	1,28	0,0	1,30	0,0	1,31	0,0	0,8	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5	0,8	0,5
1,181			$\sigma=$	0,3		0,3		0,3		0,3		0,3		0,4		0,3		0,3		0,3

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Прогнозне значення та середньоквадратичне відхилення (Б) коефіцієнта синхронності ПАТ

«Дружківський машинобудівний завод» за методом Брауна

Y, коєфі цієнт синх ронн ості	Рік	Ном ер року	Yt $\alpha=0,$ 1	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 2	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 3	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 4	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 5	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 6	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 7	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 8	Y-Yt	Yt $\alpha=0,$ 9	Y-Yt
0,89	2009	1	0,5	0,4	0,53 97	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4
0,9	2010	2	0,6	0,3	0,61	0,3	0,64	0,3	0,68	0,2	0,71	0,2	0,7	0,2	0,8	0,1	0,8	0,1	0,9	0,0
1,28	2011	3	0,6	0,7	0,67	0,6	0,72	0,6	0,77	0,5	0,81	0,5	0,8	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4	0,9	0,4
0,98	2012	4	0,7	0,3	0,79	0,2	0,89	0,1	0,97	0,0	1,04	-0,1	0,9	0,1	0,9	0,1	0,9	0,1	0,9	0,1
0,44	2013	5	0,7	-0,3	0,83	-0,4	0,92	-0,5	0,98	-0,5	1,01	-0,6	0,9	-0,4	0,9	-0,4	0,9	-0,4	0,9	-0,4
0,132	2014	6	0,7	-0,5	0,75	-0,6	0,77	-0,6	0,76	-0,6	0,73	-0,6	0,9	-0,8	0,9	-0,8	0,9	-0,8	0,9	-0,8
0,035	2015	7	0,6	-0,6	0,63	-0,6	0,58	-0,5	0,51	-0,5	0,43	-0,4	0,9	-0,9	0,9	-0,9	0,9	-0,9	0,9	-0,9
0,2	2016	8	0,6	-0,4	0,51	-0,3	0,42	-0,2	0,32	-0,1	0,23	0,0	0,9	-0,7	0,9	-0,7	0,9	-0,7	0,9	-0,7
0,24	2017	9	0,5	-0,3	0,45	-0,2	0,35	-0,1	0,27	0,0	0,22	0,0	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6
0,3	2018	10	0,5	-0,2	0,41	-0,1	0,32	0,0	0,26	0,0	0,23	0,1	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6	0,9	-0,6

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПрАТ «Харківський тракторний завод» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	У, коефіцієнт синхронності	u_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,2	-0,3642	0,7875		282,100	293,750	
2	0,6	-0,2326	0,9875	0,5	138,767	64,583	16,667
3	0,7	-0,1997	1,0375	0,806667	128,529	48,214	15,238
4	1,12	-0,06152	1,2475	0,896667	105,493	11,384	19,940
5	0,87	-0,14377	1,1225	1,11	116,525	29,023	27,586
6	1,34	0,01086	1,3575	0,97	99,190	1,306	27,612
7	0,7	-0,1997	1,0375	0,813333	128,529	48,214	16,190
8	0,4	-0,2984	0,8875	1,666667	174,600	121,875	316,667
9	3,9	0,8531	2,6375	2,74	78,126	32,372	29,744
10	3,92	0,85968	2,6475		78,069	32,462	
	Прогнозний рік	u_t (метод НМК парної регресії).	y_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	3,189	2,7466667				
	2020	3,518					
	2021	3,847					
	2022	4,176					
	2023	4,505					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	У, коефіцієнт синхронності	u_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	u_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,31	0,46573	0,548		50,235	76,774	
2	0,44	0,47652	0,748	0,656667	8,300	70,000	49,242
3	1,22	0,54126	0,798	0,916667	55,634	34,590	24,863
4	1,09	0,53047	1,008	1,006667	51,333	7,523	7,645
5	0,71	0,49893	0,883	0,783333	29,728	24,366	10,329
6	0,55	0,48565	1,118	0,76	11,700	103,273	38,182
	1,02	0,52466	0,798	0,836667	48,563	21,765	17,974
8	0,94	0,51802	0,648	1,116667	44,891	31,064	18,794
9	1,39	0,55537	2,398	1,206667	60,045	72,518	13,189
10	1,29	0,54707	2,408		57,591	86,667	
	Прогнозний рік	u_t (метод НМК парної регресії),	u_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	1,343	1,17333				
	2020	1,426					
	2021	1,509					
	2022	1,592					
	2023	1,675					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів Дослідно-механічного заводу «Карпати» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y, коефіцієнт синхронності	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,73	0,6219	0,4755		14,808	34,863	
2	0,8	0,624	0,6755	0,656667	22,000	15,563	17,917
3	0,44	0,6132	0,7255	0,58	39,364	64,886	31,818
4	0,5	0,615	0,9355	0,58	23,000	87,100	16,000
5	0,8	0,624	0,8105	0,666667	22,000	1,312	16,667
6	0,7	0,621	1,0455	0,8	11,286	49,357	14,286
	0,9	0,627	0,7255	0,9	30,333	19,389	0,000
8	1,1	0,633	0,5755	0,933333	42,455	47,682	15,152
9	0,8	0,624	2,3255	0,88	22,000	190,688	10,000
10	0,74	0,6222	2,3355		15,919	215,608	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії),	y_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	0,93	0,86				
	2020	0,96					
	2021	0,99					
	2022	1,02					
	2023	1,05					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Турбоатом» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	У, коефіцієнт синхронності	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	2,3	2,0876	1,162		9,235	49,478	
2	2,2	2,0864	1,362	2,133333	5,164	38,091	3,030
3	1,9	2,0828	1,412	1,893333	9,621	25,684	0,351
4	1,58	2,07896	1,622	1,96	31,580	2,658	24,051
5	2,4	2,0888	1,497	1,86	12,967	37,625	22,500
6	1,6	2,0792	1,732	2,4	29,950	8,250	50,000
	3,2	2,0984	1,412	2,12	34,425	55,875	33,750
8	1,56	2,07872	1,262	2,386667	33,251	19,103	52,991
9	2,4	2,0888	3,012	2,02	12,967	25,500	15,833
10	2,1	2,0852	3,022		0,705	43,905	
	Прогнозний рік	U_t , коефіцієнт синхронності (метод НМК парної регресії), коеф.вимір	y_{t+1} (метод ковзного середнього), тис. грн.				
	2019	2,192	1,92				
	2020	2,204					
	2021	2,216					
	2022	2,228					
	2023	2,24					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПрАТ «Новокаматорський машинобудівний завод» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	У, коефіцієнт синхронності	У _t (метод НМК парної регресії)	F _{t+1} (метод експоненційного згладжування)	У _{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	1,2	1,1172	0,8645		6,900	27,958	
2	1,26	1,12296	1,0645	1,266667	10,876	15,516	0,529
3	1,34	1,13064	1,1145	1,25	15,624	16,828	6,716
4	1,15	1,1124	1,3245	1,376667	3,270	15,174	19,710
5	1,64	1,15944	1,1995	1,386667	29,302	26,860	15,447
6	1,37	1,13352	1,4345	1,536667	17,261	4,708	12,165
	1,6	1,1556	1,1145	1,5	27,775	30,344	6,250
8	1,53	1,14888	0,9645	1,776667	24,910	36,961	16,122
9	2,2	1,2132	2,7145	1,91	44,855	23,386	13,182
10	2	1,194	2,7245		40,300	36,225	
	Прогнозний рік	У _t (метод НМК парної регресії),	У _{t+1} (метод ковзного середнього),				
	2019	2,058	1,84333				
	2020	2,154					
	2021	2,25					
	2022	2,346					
	2023	2,442					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів
ПрАТ «Одеський машинобудівний завод» за трьома методами
прогнозування

Х, (номер року)	Y,	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,43	0,5844	0,596		35,907	38,605	
2	0,3	0,574	0,796	0,726667	91,333	165,333	142,222
3	1,45	0,666	0,846	0,87	54,069	41,655	40,000
4	0,86	0,6188	1,056	0,983333	28,047	22,791	14,341
5	0,64	0,6012	0,931	0,853333	6,062	45,469	33,333
6	1,06	0,6348	1,166	0,96	40,113	10,000	9,434
	1,18	0,6444	0,846	1,513333	45,390	28,305	28,249
8	2,3	0,734	0,696	1,466667	68,087	69,739	36,232
9	0,92	0,6236	2,446	1,333333	32,217	165,870	44,928
10	0,78	0,6124	2,456		21,487	214,872	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії),	y_{t+1} (метод ковзного середнього),				
	2019	1,43	1,28667				
	2020	1,51					
	2021	1,59					
	2022	1,67					
	2023	1,75					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПрАТ «Конвеєр» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y, коефіцієнт синхронності	Y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	Y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,37	0,3881	0,629		4,892	70,000	
2	0,2	0,366	0,829	0,52	83,000	314,500	160,000
3	0,99	0,4687	0,879	0,773333	52,657	11,212	21,886
4	1,13	0,4869	1,089	1,016667	56,912	3,628	10,029
5	0,93	0,4609	0,964	1,1	50,441	3,656	18,280
6	1,24	0,5012	1,199	1,143333	59,581	3,306	7,796
	1,26	0,5038	0,879	1,376667	60,016	30,238	9,259
8	1,63	0,5519	0,729	1,496667	66,141	55,276	8,180
9	1,6	0,548	2,479	1,486667	65,750	54,938	7,083
10	1,23	0,4999	2,489		59,358	102,358	
	Прогнозний рік	Y_t (метод НМК парної регресії)	Y_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	1,77	1,36333				
	2020	1,9					
	2021	2,03					
	2022	2,16					
	2023	2,29					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	У,	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,69	0,84365	0,7265		22,268	5,290	
2	0,7	0,8445	0,9265	0,836667	20,643	32,357	19,524
3	1,12	0,8802	0,9765	1,01	21,411	12,813	9,821
4	1,21	0,88785	1,1865	0,886667	26,624	1,942	26,722
5	0,33	0,81305	1,0615	1,103333	146,379	221,667	234,343
6	1,77	0,93545	1,2965	1,866667	47,150	26,751	5,461
	3,5	1,0825	0,9765	2,09	69,071	72,100	40,286
8	1	0,87	0,8265	1,91	13,000	17,350	91,000
9	1,23	0,88955	2,5765	1,07	27,679	109,472	13,008
10	0,98	0,8683	2,5865		11,398	163,929	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії),	y_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	1,72	0,98667				
	2020	1,805					
	2021	1,89					
	2022	1,975					
	2023	2,06					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y _t	Y _t (метод НМК парної регресії)	F _{t+1} (метод експоненційного згладжування)	Y _{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,78	1,0126	0,8565		29,831	9,808	
2	1,2	1,0572	1,0565	1,19	11,900	11,958	0,833
3	1,59	1,0985	1,1065	1,313333	30,909	30,409	17,400
4	1,15	1,0519	1,3165	1,483333	8,530	14,478	28,986
5	1,71	1,1112	1,1915	1,413333	35,014	30,322	17,349
6	1,38	1,0762	1,4265	1,493333	22,009	3,370	8,213
	1,39	1,07734	1,1065	1,673333	22,494	20,396	20,384
8	2,25	1,1685	0,9565	1,873333	48,067	57,489	16,741
9	1,98	1,13988	2,7065	1,976667	42,430	36,692	0,168
10	1,7	1,1102	2,7165		34,694	59,794	
	Прогнозний рік	Y _t (метод НМК парної регресії)	Y _{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	2,096	1,88333				
	2020	2,202					
	2021	2,308					
	2022	2,414					
	2023	2,52					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Ельворті» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y,	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,44	0,7016	0,7595		59,473	72,614	
2	0,7	0,7334	0,9595	0,71666	4,771	37,071	2,381
3	1,01	0,7712	1,0095	0,98333	23,642	0,050	2,640
4	1,24	0,79928	1,2195	1,173333	35,542	1,653	5,376
5	1,27	0,80294	1,0945	1,38	36,776	13,819	8,661
6	1,63	0,84686	1,3295	1,7	48,045	18,436	4,294
	2,2	0,9164	1,0095	1,963333	58,345	54,114	10,758
8	2,06	0,89932	0,8595	1,963333	56,344	58,277	4,693
9	1,63	0,84686	2,6095	1,566667	48,045	60,092	3,885
10	1,01	0,77122	2,6195		23,642	159,356	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії),	Y_{t+1} (метод ковзного середнього),				
	2019	1,99	1,36				
	2020	2,112					
	2021	2,234					
	2022	2,356					
	2023	2,478					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-
процесів ПрАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» за трьома
методами прогнозування

Х, (номер року)	Y,	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	1,4	0,146	1,167		89,571	16,643	
2	1	-0,05	1,367	1,143333	105,000	36,700	14,333
3	1,03	-0,0353	1,417	1,106667	103,427	37,573	7,443
4	1,29	0,0921	1,627	1,066667	92,860	26,124	17,313
5	0,88	-0,1088	1,502	0,893333	112,364	70,682	1,515
6	0,51	-0,2901	1,737	0,94	156,882	240,588	84,314
	1,43	0,1607	1,417	1,033333	88,762	0,909	27,739
8	1,16	0,0284	1,267	3,31	97,552	9,224	185,345
9	7,34	3,0566	3,017	4,6	58,357	58,896	37,330
10	5,3	2,057	3,027		61,189	42,887	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії),	y_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	4,85	3,92				
	2020	5,34					
	2021	5,83					
	2022	6,32					
	2023	6,81					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «АК «Богдан Моторс» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y,	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для ковзного середнього
1	0,15	-1,8315	1,295		1321,000	763,333	
2	0,4	-1,634	1,495	0,416667	508,500	273,750	4,167
3	0,7	-1,397	1,545	0,736667	299,571	120,714	5,238
4	1,11	-1,0731	1,755	0,71	196,676	58,108	36,036
5	0,32	-1,6972	1,63	1,143333	630,375	409,375	257,292
6	2	-0,37	1,865	1,453333	118,500	6,750	27,333
	2,04	-0,3384	1,545	1,84	116,588	24,265	9,804
8	1,48	-0,7808	1,395	3,74	152,757	5,743	152,703
9	7,7	4,133	3,145	5,726667	46,325	59,156	25,628
10	8	4,37	3,155		45,375	60,563	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії),	y_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	6,74	5,82667				
	2020	7,53					
	2021	8,32					
	2022	9,11					
	2023	9,9					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування «Насосенергомаш»» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	У,	u_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	u_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для ковзного середнього
1	2,19	1,70765	0,8455		22,025	61,393	
2	1,8	1,733	1,0455	1,76	3,722	41,917	2,222
3	1,29	1,76615	1,0955	1,433333	36,911	15,078	11,111
4	1,21	1,77135	1,3055	1,333333	46,393	7,893	10,193
5	1,5	1,7525	1,1805	1,386667	16,833	21,300	7,556
6	1,45	1,75575	1,4155	1,503333	21,086	2,379	3,678
	1,56	1,7486	1,0955	1,473333	12,090	29,776	5,556
8	1,41	1,75835	0,9455	1,423333	24,706	32,943	0,946
9	1,3	1,7655	2,6955	1,303333	35,808	107,346	0,256
10	1,2	1,772	2,7055		47,667	125,458	
	Прогнозний рік	u_t (метод НМК парної регресії),	u_{t+1} (метод ковзного середнього),				
	2019	1,135	1,27				
	2020	1,07					
	2021	1,005					
	2022	0,94					
	2023	0,875					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-
процесів ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» за трьома методами
прогнозування

X, (номер року)	Y,	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,21	0,21602	0,371		2,867	76,667	
2	0,4	0,2278	0,571	0,303333	43,050	42,750	24,167
3	0,3	0,2216	0,621	0,433333	26,133	107,000	44,444
4	0,6	0,2402	0,831	0,533333	59,967	38,500	11,111
5	0,7	0,2464	0,706	0,566667	64,800	0,857	19,048
6	0,4	0,2278	0,941	0,49	43,050	135,250	22,500
	0,37	0,22594	0,621	0,49	38,935	67,838	32,432
8	0,7	0,2464	0,471	0,656667	64,800	32,714	6,190
9	0,9	0,2588	2,221	0,813333	71,244	146,778	9,630
10	0,84	0,25508	2,231		69,633	165,595	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії),	y_{t+1} (метод ковзного середнього	Сума			
	2019	0,885	0,79333		484,480	813,949	169,522
	2020	0,947			48,448	81,395	16,95224
	2021	1,009					
	2022	1,071					
	2023	1,133					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж
Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y,	Y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	Y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для методу ковзного середнього
1	0,8	1,33	0,6905		66,250	13,688	
2	0,94	1,414	0,8905	0,913333	50,426	5,266	2,837
3	1	1,45	0,9405	1,023333	45,000	5,950	2,333
4	1,13	1,528	1,1505	1,04	35,221	1,814	7,965
5	0,99	1,444	1,0255	1,243333	45,859	3,586	25,589
6	1,61	1,816	1,2605	1,363333	12,795	21,708	15,321
	1,49	1,744	0,9405	1,456667	17,047	36,879	2,237
8	1,27	1,612	0,7905	1,346667	26,929	37,756	6,037
9	1,28	1,618	2,5405	1,283333	26,406	98,477	0,260
10	1,3	1,63	2,5505		25,385	96,192	
	Прогнозний рік	Y_t (метод НМК парної регресії).	Y_{t+1} (метод ковзного середнього),				
	2019	1,51	1,29				
	2020	1,57					
	2021	1,63					
	2022	1,69					
	2023	1,72					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПрАТ «Могилів – Подільський машинобудівний завод» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	Y,	y_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,97	0,94264	0,84		2,821	13,402	
2	1,2	0,9684	1,04	1,136667	19,300	13,333	5,278
3	1,24	0,97288	1,09	1,246667	21,542	12,097	0,538
4	1,3	0,9796	1,3	1,426667	24,646	0,000	9,744
5	1,74	1,02888	1,175	1,23	40,869	32,471	29,310
6	0,65	0,9068	1,41	1,163333	39,508	116,923	78,974
	1,1	0,9572	1,09	1,55	12,982	0,909	40,909
8	2,9	1,1588	0,94	1,9	60,041	67,586	34,483
9	1,7	1,0244	2,69	2,2	39,741	58,235	29,412
10	2	1,058	2,7		47,100	35,000	
	Прогнозний рік	y_t (метод НМК парної регресії)	y_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	2,066	2,3				
	2020	2,178					
	2021	2,29					
	2022	2,402					
	2023	2,514					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» за трьома методами прогнозування

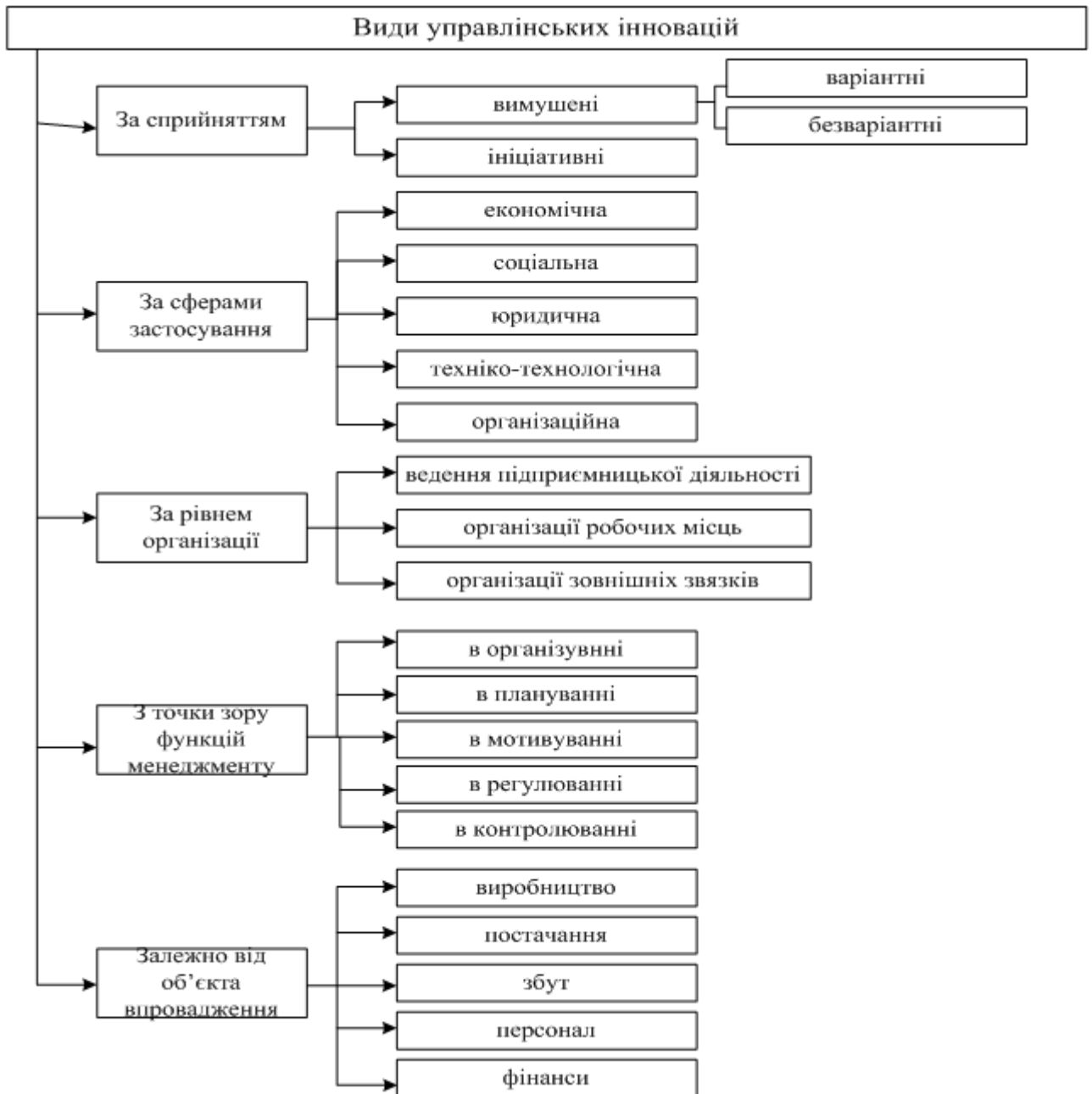
Х, (номер року)	У,	u_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	u_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,89	1,05032	0,37		18,013	58,427	
2	0,9	1,0492	0,57	1,023333	16,578	36,667	13,704
3	1,28	1,00664	0,62	1,053333	21,356	51,563	17,708
4	0,98	1,04024	0,83	0,9	6,147	15,306	8,163
5	0,44	1,10072	0,705	0,517333	150,164	60,227	17,576
6	0,132	1,135216	0,94	0,202333	760,012	612,121	53,283
	0,035	1,14608	0,62	0,122333	3174,514	1671,429	249,524
8	0,2	1,1276	0,47	0,158333	463,800	135,000	20,833
9	0,24	1,12312	2,22	0,246667	367,967	825,000	2,778
10	0,3	1,1164	2,23		272,133	643,333	
	Прогнозний рік	u_t (метод НМК парної регресії)	U_{t+1} (метод ковзного середнього),				
	2019	0,28	0,26667				
	2020	0,394					
	2021	0,406					
	2022	0,419					
	2023	0,53					

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Розрахунки прогнозних значень коефіцієнта синхронності бізнес-процесів ПАТ «Борекс» за трьома методами прогнозування

Х, (номер року)	У, коефіцієнт синхронності	U_t (метод НМК парної регресії)	F_{t+1} (метод експоненційного згладжування)	u_{t+1} (метод ковзного середнього)	Розрахунок середньої відносної похибки, для парної регресії	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода експоненційного згладжування	Розрахунок середньої відносної похибки, для метода ковзного середнього
1	0,32	0,65	0,482		103,125	50,625	
2	0,64	0,81	0,682	0,643333	26,563	6,562	0,521
3	0,97	0,975	0,732	0,696667	0,515	24,536	28,179
4	0,48	0,73	0,942	0,68	52,083	96,250	41,667
5	0,59	0,785	0,817	0,476667	33,051	38,475	19,209
6	0,36	0,67	1,052	0,746667	86,111	192,222	107,407
	1,29	1,135	0,732	1,186667	12,016	43,256	8,010
8	1,91	1,445	0,582	1,226667	24,346	69,529	35,777
9	0,48	0,73	2,332	0,996667	52,083	385,833	107,639
10	0,6	0,79	2,342		31,667	290,333	
	Прогнозний рік	U_t (метод НМК парної регресії)	u_{t+1} (метод ковзного середнього)				
	2019	1,04	1,03667				
	2020	1,09					
	2021	1,14					
	2022	1,19					
	2023	1,24					

Види управлінських інновацій



ДОДАТОК І

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Залуцька, Х. Я., 2020. *Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика*. Харків : Вид-во Іванченка І.С.

2. Zalutska, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2019. *Theoretical and applied principles of the strategic management system development of the modern enterprise*. Germany: Lambert Academic Publishing. (Особистий внесок автора: сформовано теоретико-методичні засади і практичні рекомендації підготовки, розроблення та реалізації стратегічного управління для вітчизняних підприємств).

3. Zalytska, Kh. Ya. and Syzon, M.-O. I., 2019. Methodological approach to the formation of the development strategy and possible associations of the regional economic structures. In: J. Žukovskis and K. Shaposhnykov, eds. *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels*. Kaunas: Baltija Publishing, 1, pp. 318-338. (Особистий внесок автора: сформовано теоретико-методичні аспекти вибору стратегії розвитку регіону через визначення рівня впливу його господарських структур та окреслено стратегічні напрямки розвитку підприємств регіону за поданими рекомендаціями).

4. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016. Стратегічне управління – результати і проблеми практичного використання. In: J. Žukovskis and K. Shaposhnykov, eds. *Innovation in development of socio–economic systems: microeconomic and mesoeconomic levels*. Kaunas: Baltija Publishing, 3, pp. 229-244.

(Особистий внесок автора: обґрунтовано особливості стратегічного управління на вітчизняних підприємствах та сформовано рекомендації його покращення).

5. Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Procenko, V., 2017. A strategy map of evaluation indicators of the diversified company development. *In: A. Pawlik and K. Shaposhnykov, eds. National economic development and modernization: experience of Poland and prospects for Ukraine.* Kielce: Baltija Publishing, 2, pp. 181-196. *(Особистий внесок автора: розроблено практичні рекомендації ефективної реалізації стратегії підприємства через необхідність формування системи оцінювальних показників визначення рівня досягнення поставлених цілей при виконанні стратегії на основі побудови стратегічної карти відповідних показників).*

6. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць. *В: В.В. Козика, ред. Формування і розвиток взаємодії учасників інноваційної інфраструктури: теоретичні та прикладні аспекти.* Львів: Растр-7, с. 98-111. *(Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методичні рекомендації та сформовано стратегію поведінки диверсифікованого підприємства через взаємодію його бізнес-одиниць спрямовану на нарощення ефекту синергії на всіх рівнях управління).*

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

7. Залуцька, Х. Я., 2018. Імплементация поглядів на проблеми управління підприємствами в розрізі глобальних трансформаційних тенденцій економічного середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика: ел. наук. фак. видання. Серія «Економіка», 5 (10), Харків: УИПА.* Режим доступу: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiOrYqTyNruAhVli8MKHXgmDHAQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2F>

Famtp.org.ua%2Findex.php%2Fjournal2%2Farticle%2Fdownload%2F236%2F230&usg=AOvVaw1e4A4kE7Z6rBp49mzY1v19 [Дата звернення 21 Грудень 2020].

8. Залуцька¹, Х. Я., 2019. Визначення результативності бізнес процесів підприємства через їх взаємосприйнятливість. *Вісник Хмельницького національного університету*, 4-2 (272), с. 276-282. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*, *РИНЦ*).

9. Залуцька*, Х. Я., 2020. Бізнес-процеси - основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, с. 180-190. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* (Швеція) та ін.).

10. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти.](#) *Проблеми економіки*, 2 (44), с. 247–255. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc (Research Papers in Economics)*, *Directory of Open Access Journals* та ін.).

11. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку підприємства: науково-практичний аспект.](#) *Бізнес Інформ*, 6, с. 340-350. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* (Швеція) та ін.).

12. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.](#) *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*, 2 (145), с. 21-

¹ Видання одночасно належить до наукових видань, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *WorldCat; CrossRef; Інтернет-каталог Бібліотеки Конгресу; Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського; Google Scholar*).

13. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств](#). *Бізнес Інформ*, 7, с. 316-322. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc, Directory of Open Access Journals (DOAJ) (Швеція) та ін.*).

14. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Синергійний стратегічний набір машинобудівного підприємства як забезпечувальний управлінський фактор циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку в умовах неотехнологічного відтворення](#). *Бізнес Інформ*, 8, с. 210-216. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc, Directory of Open Access Journals (DOAJ) (Швеція) та ін.*).

15. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації](#). *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 3 (71), с. 134-144. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Academic Resource Index ResearchBib*).

16. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Антагонізм особливостей диверсифікації та інтеграції як основна умова забезпечення гомеостазу розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення](#). *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*, 4 (78), с. 82-90. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия*).

17. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Інтеграційна адаптивність як основа оцінки](#)

[потенційної можливості ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства.](#) *Проблеми економіки*, 3 (45), с. 126-132. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академия*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc (Research Papers in Economics)*, *Directory of Open Access Journals* та ін.).

18. Залуцька*, Х. Я., 2020. Каузально-детермінований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення: інтегрована основа побудови. *Бізнес інформ*, 11, с. 404-411. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академия*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* (Швеція) та ін.).

19. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Диверсифікаційна конвергентність результативності здійснення бізнес процесів підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку: методичні основи.](#) *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Національний авіаційний університет*, 5 (79), с. 40-46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академия*).

20. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Формування комбінованих сценаріїв диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства: вибір стратегічного напрямку на альтернативній основі.](#) *Бізнес Інформ*, 10, с. 392-399. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академия*, *Index ResearchBib*, *Ulrichsweb*, *RePEc*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* (Швеція) та ін.).

21. Залуцька*, Х. Я., 2020. [Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку.](#) *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 3 (147), с. 83-98. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *WorldCat*; *CrossRef*;

Интернет-каталог Бібліотеки Конгресу; Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського; Google Scholar).

22. Залуцька, Х. Я., 2020. Методологічна основа управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*, 12, с. 121-129.

23. Залуцька*, Х. Я., 2020. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Проблеми економіки*, 4 (46), с. 164-170. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Index ResearchBib, Ulrichsweb, RePEc (Research Papers in Economics), Directory of Open Access Journals та ін.*).

24. Залуцька*, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020. Кросс-функціональні бізнес процеси підприємства як основа системи управлінських інновацій в ракурсі стратегічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 4 (72), с. 146-154. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus; Google Scholar*) (Особистий внесок автора: запропоновано підхід щодо формування і поширення управлінських інновацій на основі кросс-функціональних бізнес процесів, спрямованих на створення ефекту, необхідного для забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення).

25. Залуцька*, Х. Я., Козик, В. В. та Сизон, М.-О.І., 2020. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 4 (1), с. 167-173. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google академия, Index ResearchBib, Ulrichsweb*) (Особистий внесок автора: удосконалено процес формування стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства за рахунок

етапу визначення рівня інтеграційних можливостей диверсифікованого підприємства із сторонніми суб'єктами господарювання, окреслено варіанти можливих об'єднань, виділено критерії і ознаки вибору кожного із них).

26. Залуцька*, Х. Я. та Мельник, О. Г., 2020. Теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «холдинг». *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*, 52 (2), с. 29-34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google академія*) (Особистий внесок автора: уточнено поняття «холдинг» через необхідність врахування мотивів його створення як основи побудови зв'язків між членами об'єднання та окреслено спільні ознаки, за якими компанію можна зарахувати до холдингу).

27. Залуцька, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020. Фрактальні властивості управлінської ефективності як підґрунтя прогнозування комбінованих стратегічних сценаріїв розвитку машинобудівних підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика: ел. наук. фах. видання. Серія «Економіка»*, 9 (18). Харків: УПА. Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/338/300> [Дата звернення 21 Грудень 2020]. (Особистий внесок автора: проведено фрактальний аналіз рівня раціоналізації бізнес-процесів підприємства як основи забезпечення результативності показника його управлінської ефективності).

28. Zalutska*, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2019. The development of synergistic effect in the diversified company. *Scientific journal «Economics, Entrepreneurship, Management»*, 1 (6), p. 124-130. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: окреслено особливості синергійного стратегічного набору як ефективного інструменту забезпечення довгострокового розвитку диверсифікованого підприємства через виділення характеристик синергійного ефекту на кожному рівні стратегічної піраміди).

* Видання одночасно належить до наукових видань, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

29. Zalutska*, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Zalutskiy, V. P., 2018. Hybrid development of modern enterprises. *Scientific journal «Economics, Entrepreneurship, Management»*, 1 (5), p. 39-46. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: запропоновано зміст і варіанти гібридного розвитку, обґрунтовано особливості їх використання).

30. Залуцька*, Х. Я. та Козик, В. В., 2017. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 3 (189), с. 116-123. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *EBSCOhost*; *EconLit*; *ABI/Inform (by ProQuest)*; *Erih Plus (Норвегія)*) (Особистий внесок автора: виділено ознаки за якими одиниці бізнесу диверсифікованого підприємства під час формування його господарського портфелю доцільно віднести до стратегічної одиниці бізнесу, забезпечуючої чи підтримуючої бізнес одиниць).

31. Залуцька*, Х. Я. та Козик, В. В., 2016. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 1/3 (27), с. 96-102. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *НМБД Index Copernicus*, *Ulrich's Periodicals Directory*, *DRIVER*, *Bielefeld Academic Search Engine (BASE)*, *Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)*, *ResearchBib*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, *WorldCat*, *EBSCO*, *CrossRef*). (Особистий внесок автора: обґрунтування необхідності виділення додаткового квадрату у матриці, систематизація етапів її побудови та траєкторій розвитку продукту (напрямку діяльності) залежно його позиції на ринку).

32. Залуцька, Х. Я. та Островська, Г. Й., 2013. Інтегрування збалансованої системи стратегічних показників та системи бюджетування як управлінська інновація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку», 776, с. 286-294. (Особистий внесок

автора: розроблено теоретичні засади інтегрування збалансованої системи стратегічних показників у систему бюджетів як базової управлінської інновації підвищення ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств загалом).

1.3. Публікації у наукових періодичних виданнях інших держав

33. Zalutsk^{*}, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2017. Strategic pyramid for diversified enterprise. *PNAP Scientific journal of Polonia university periodyk naukowy akademii Polonijnej*, 1 (20), s. 41-50. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, [Polish scientific and professional electronic journals](#); [General ImpactFactor](#); [Punktacjaczasopism](#); [UlrichsWeb](#); [CiteFactor](#); [DRJI](#); [Nukat](#); [Sindex](#); [ROAD](#); [ICI World of Journals](#); [Crossref](#); [WorldCat](#); [Universitätsbibliothek Leipzig](#); [TIB](#); [ESJI](#); [PBN](#); [Scilit](#); [JIFactor](#)). (Особистий внесок автора: розроблено просту і складну стратегічні піраміди. Уточнено зміст стратегій кожного рівня цих пірамід).

34. Zalutsk^{*}, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2018. Improvement of the implementation process of modern enterprise strategy. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 25 (3), s.17-26. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus International*, *BazEkon*, *BazHum*, *CEEOL*, *Polska Bibliografia Naukowa*, *POL-Index*). (Особистий внесок автора: уточнено етапи процесу реалізації стратегії підприємства).

35. Zalutsk^{*}, Kh. Ya. and Kozyk, V. V., 2016. Особливості функціонування диверсифікованих компаній. *Journal «The scientific heritage»*, Vol. 1, 3 (3), с. 4-6. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *НМБД ISSUU*, *SlideShare*, *Zenodo*, *Calameo*). (Особистий внесок автора: запропоновано і обґрунтовано доцільність поділу диверсифікованих підприємств на одиниці бізнесу (стратегічні, підтримуючі та забезпечуючі) як основну умову їх подальшого довгострокового розвитку

* Видання одночасно належить до наукових видань, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

та забезпечення стійких конкурентоспроможних позицій на вітчизняному і на зовнішньому ринках. Уточнено зміст виділених понять).

36. Zalutska, Kh., Kozyk, V. and Tovkan, O., 2019. The formation of a sustainable development strategy of the region. *Proceedings Article of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*. (Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методологічні положення щодо оцінювання рівня впливу господарських структур регіону на стан його розвитку та діяльність окремих підприємств).

37. Zalutska, Kh. Ya., Kozyk, V. V. and Myshchyshyn O. L., 2018. The formation and development of cross-border clusters: world experience for Ukraine. *Proceedings Article of the Faculty of Economics of Matej Bel University in Banská Bystrica*. Volume I Economic Theory and Practice 2017. Banská Bystrica, p. 273-285. (Особистий внесок автора: розроблено варіанти гібридного розвитку міжнародного кластеру, окреслено і обґрунтовано переваги їх формування).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

38. Залуцька, Х. Я., 2017. Процеси та бізнес-процеси: змістовне наповнення та етіологія. *III Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 13-14 Квітень 2017.

39. Залуцька, Х. Я., 2018. Вплив диверсифікації та інтеграції на процес розвитку підприємства: історичний аспект. *IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 12-13 Квітень 2018.

40. Залуцька, Х. Я., 2019. Особливості гібридного зростання в умовах неотехнологічного відтворення. *V Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*, Дніпро, Україна, 11-12 Квітень 2019.

41. Zalutska, K. Y., 2020. [Improved swot analysis matrix is basis for choosing rational way of enterprise strategic development](#). *XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»*, Київ, Україна, 9-10 Квітень 2020.

42. Залуцька, Х. Я., 2020. [Синергія як консолідаційна основа поєднання диверсифікації та інтеграції для забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення](#). *7th International scientific and practical conference «Challenges in science of nowadays»*, Washington, USA, 26-28 November 2020. Washington, USA: Scientific collection «InterConf».

43. Залуцька, Х. Я., 2020. [Підхід до оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств](#). *Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених «Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи»*, Київ, Україна, 28 Листопад 2020.

44. Залуцька, Х. Я., 2020. [Вимоги до методичного забезпечення диверсифікаційно -інтеграційного розвитку підприємства](#). *Міжнародна науково-практична конференція «Прогнозування розвитку соціально-економічних систем»*, Запоріжжя, Україна, 3 Жовтень 2020.

45. Залуцька, Х. Я., 2020. [Структура підприємства в процесі його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку](#). *III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки»*, Запоріжжя, Україна, 26 Вересень 2020.

46. Залуцька, Х. Я., 2020. [Особливості підготовчого етапу процесу формування комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства](#). *Міжнародна науково-практична конференція «Шляхи забезпечення стабільності національної економіки»*, Дніпро, Україна, 19 Вересень 2020.

47. Залуцька, Х. Я., 2020. [Мотиви диверсифікаційно-інтеграційного](#)

[розвитку сучасних підприємств в умовах неотехнологічного відтворення](#). Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни», Львів, Україна, 19 Вересень 2020.

48. Залуцька, Х. Я., 2020. [Процес формування комплексного мотиваційного механізму підприємства](#). Міжнародна науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції», Дубляни, Україна, 12-13 Травень 2020.

49. Залуцька, Х. Я., 2020. [Особливості оптимізації зв'язків між одиницями бізнесу диверсифікованого підприємства](#). XIV International scientific and practical conference «Actual problems of science and practice», Stockholm, Sweden, 27-28 April 2020.

50. Залуцька, Х. Я., 2020. [Необхідність і переваги інтеграції диверсифікованих підприємств](#). Materiales de la conferencia internacional científica y práctica «Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial», Barcelona, España, 24 de abril de 2020. Barcelona, España: «ΛΟΓΟΣ».

51. Залуцька, Х. Я., 2020. [Управлінські інновації: необхідність та особливості застосування сучасними підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення](#). XI International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation», Amsterdam, Netherlands, 30 November – 03 December 2020.

52. Залуцька, Х. Я., 2020. Реінжиніринг бізнес-процесів – основа забезпечення циклічності неотехнологічних змін в економічній системі. VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки», Дніпро, Україна, 16-17 Квітень 2020.

53. Залуцька, Х. Я., 2020. Поділ диверсифікованого підприємства на бізнес одиниці: переваги, недоліки і шляхи їх вирішення. Всеукраїнська науково

- практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти», Дніпро, Україна, 19-20 Листопад 2020.

54. Залуцька, Х. Я., 2016. Збалансована система показників – інструмент комплексного оцінювання середовища функціонування сучасних підприємств. *Materials International Scientific-Practical Conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions»*, Kielce, Poland, 28 September 2016. Kielce, Poland: Baltija Publishing.

55. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Залуцький, В. П., 2016. Особливості мотиваційного механізму сучасного підприємства. *Materials International Scientific Conference «The Development of International Competitiveness: Conference Proceedings»*, Lisbon, Portugal, 16 December 2016. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. (Особистий внесок автора: запропоновано складові мотиваційного механізму сучасного підприємства).

56. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2016. Узагальнена модель формування стратегії вітчизняних підприємств. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» до 200-річчя Національного університету «Львівська політехніка»*, Львів, Україна, 3-5 Листопад 2016. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: розроблено складну схему формування стратегії розвитку підприємства).

57. Залуцька, Х. Я., Козик, В. В. та Проценко, В. М., 2017. Бізнес-процеси – основа ефективного стратегічного управління підприємством. *Materials International Scientific Conference «Integration of business structures: strategies and technologies»*, Tbilisi, Georgia, 24 February 2017. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing. (Особистий внесок автора: виділено складові бізнес-процесів як ключові точки дотику між ними).

58. Залуцька, Х. Я. та Козик, В. В., 2017. Business processes of an

enterprise: the need of separation and recommendations for its combination. *Materials the international scientific conference (Abstracts) «Economic theory and practice 2017» [ETAP 2017]*, Banska Bystrica, Slovakia, 3-4 October 2017. Banska Bystrica: Matej Bel University in Banska Bystrica. (Особистий внесок автора: окреслено доцільність об'єднання бізнес-процесів підприємства за певними параметрами з метою їх ефективною оптимізації).

59. Залуцька, Х. Я. та Прохорова, В. В., 2020. [Процес формування ресурсного забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства](#). Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права», Полтава, Україна, 16 Вересень 2020. (Особистий внесок автора: запропоновано послідовність забезпечення відповідними видами ресурсів реалізації бізнес-процесів підприємства).

Відомості про апробацію результатів дисертації

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	<i>III Всеукраїнська науково-практична конференція</i>	<i>Процеси та бізнес-процеси: змістовне наповнення та етіологія</i>	Дніпро, Україна, 13-14 Квітня 2017	Заочна
2.	<i>IV Всеукраїнська науково-практична конференція</i>	<i>Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки</i>	Дніпро, Україна, 12-13 Квітня 2018	Заочна
3.	<i>V Всеукраїнська науково-практична конференція</i>	<i>Актуальні проблеми соціально-економічних</i>	Дніпро, Україна, 11-12 Квітня 2019	Заочна


		<i>систем в умовах трансформаційної економіки</i>		
4.	<i>XI Міжнародна науково-практична конференція</i>	Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами	Київ, Україна, 9-10 Квітня 2020	Заочна
5.	<i>7th International scientific and practical conference</i>	Challenges in science of nowadays	USA, 26-28 November 2020. Washington	Заочна
6.	<i>Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених</i>	Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи	Київ, Україна, 28 Листопада 2020	Заочна
7.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Прогнозування розвитку соціально-економічних систем	Запоріжжя, Україна, 3 Жовтня 2020	Заочна
8.	<i>III Міжнародна науково-практична конференція</i>	Проблеми формування та реалізації регіональної економіки	Запоріжжя, Україна, 26 Вересня 2020	Заочна
9.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Шляхи забезпечення стабільності національної економіки	Дніпро, Україна, 19 Вересня 2020	Заочна
10.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного	Львів, Україна, 19 Вересня 2020.	Заочна

		<i>стану країни</i>		
11.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції	Дубляни, Україна, 12-13 Травня 2020	Заочна
12.	<i>XIV International scientific and practical conference</i>	Actual problems of science and practice	Stockholm, Sweden, 27-28 April 2020	Заочна
13.	<i>Internacional científica y práctica</i>	Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial	Barcelona, España, 24 de abril de 2020.	Заочна
14.	<i>XI International scientific and practical conference</i>	Academic research in multidisciplinary innovation	Amsterdam, Netherlands, 30 November – 03 December 2020	Заочна
15.	<i>VI Всеукраїнська науково-практична конференція</i>	Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки	Дніпро, Україна, 16-17 Квітень 2020.	Заочна
16.	<i>Всеукраїнська науково - практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених</i>	Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти	Дніпро, Україна, 19-20 Листопада 2020	Заочна

17.	<i>International Scientific-Practical Conference</i>	<i>Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions</i>	Kielce, Poland, 28 September 2016	Заочна
18.	<i>International Scientific Conference</i>	<i>The Development of International Competitiveness: Conference Proceedings</i>	Lisbon, Portugal, 16 December 2016	Заочна
19.	<i>XI Міжнародна науково-практична конференція</i>	<i>Маркетинг та логістика в системі менеджменту</i>	Львів, Україна, 3-5 Листопада 2016	Очна
20.	<i>International Scientific Conference</i>	<i>Integration of business structures: strategies and technologies</i>	Tbilisi, Georgia, 24 February 2017	Заочна
21.	<i>International scientific conference</i>	<i>Economic theory and practice 2017</i>	Banska Bystrica, Slovakia, 3-4 October 2017	Заочна
22.	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	<i>Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права</i>	Полтава, Україна, 16 Вересень 2020	Заочна

Довідки про впровадження

001698


УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: office@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

№ *02-004* № *67-01-24* До спеціалізованої вченої ради Д 32.052.03
на № _____ Національного університету «Львівська політехніка»


Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Управління
диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах
неотехнологічного відтворення» Залуцької Христини Ярославівни у навчальному
процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Залуцької Христини Ярославівни «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впровадженні у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисциплін «Системи управління бізнес-процесами», «Стратегія підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Формування бізнес-моделі підприємства» (для студентів напрямку підготовки 051 «Економіка» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»), «Інноваційний розвиток підприємства» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка»).


Зокрема, у навчальному процесі впроваджені запропоновані Залуцькою Х.Я. методико-прикладні положення щодо:

- побудови складної стратегічної піраміди (дисципліна «Стратегія підприємства», тема 1 «Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції»);
- формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств (дисципліна «Стратегія підприємства», тема 6 «Стратегії бізнесу»);
- реалізації комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства (дисципліна «Стратегія підприємства», тема 9 «Стратегічні альтернативи і умови реалізації стратегії»);
- генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства (дисципліна «Інноваційний розвиток підприємства», тема 3 «Вимірювання рівня інноваційного розвитку та чинники його формування»);
- визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів підприємств як базису формування їх бізнес-одниць (дисципліна «Формування бізнес-моделі підприємства», тема 11 «Формування та розвиток бізнес-моделей вітчизняних компаній»);
- оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства (дисципліна «Потенціал і розвиток підприємства», тема 7 «Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства»);
- інструментарію визначення результативності бізнес-процесів підприємства (дисципліна «Системи управління бізнес-процесами», тема 2 «Моделювання бізнес-процесів»).

Проректор з науково-педагогічної роботи
Національного університету «Львівська політехніка»
к.е.н., доцент

 Давидчак О.Р.

Виконавець: Козик В.В.
тел. (032) 258-25-45



Видавництво Львівської політехніки. Наклад 5000. Зам. 200881. 2020.

ЗАТВЕРДЖУЮ



Проректор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.т.н., проф. Демидов І.В.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Чулої Христини Ярославівни на тему «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення», представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи в межах госпдоговірної НДР №398, НДЛ № 52 кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка»

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н. ст. досл. Небесний Р.В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г.В., завідувача кафедри економіки підприємства та інвестицій проф. к.е.н. Козика В.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи доцента кафедри економіки підприємства та інвестицій Залуцької Христини Ярославівни щодо інструментарію та моделей оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств використані при виконанні госпдоговірної роботи на тему «Обґрунтування напрямку диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства».

Зокрема, у рамках виконання означеної роботи Залуцькою Х.Я. сформовано і обґрунтовано комплексну стратегію управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства на основі детерміновано - результативної технології, що дозволило ефективно вибудувати стратегічну піраміду забезпечення вибору оптимально-ефективного синергійного стратегічного набору необхідного для максимальної реалізації поставлених цілей підприємства в умовах неотехнологічного відтворення (Розділ 4. «Організаційно-економічне забезпечення формування та реалізації комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення»).

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 д.т.н., ст. досл.

Р.В.Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г.В.Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т.М.Чулой

завідувач кафедри ЕПП, проф.

В.В.Козик

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»
д.т.н., проф. Дем'янов І.В.



про використання результатів дисертаційної роботи Залуцької Христини Ярославівни на тему «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення», представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Економічна діагностика підприємств, галузей та регіонів у процесі забезпечення їх сталого розвитку»

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст. докл. Небесний Р.В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г.В., завідувача кафедри економіки підприємства та інвестицій проф. к.е.н. Козика В.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи доцента кафедри економіки підприємства та інвестицій Залуцької Христини Ярославівни щодо інструментарію та моделей оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Економічна діагностика підприємств, галузей та регіонів у процесі забезпечення їх сталого розвитку» (номер державної реєстрації: 0118U001538).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Залуцькою Х.Я. сформовано кумулятивно-аналітичну систему оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на показниках оцінки бізнес-процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямками його розвитку, сформованими за результатами дослідження диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства з використанням методів, виділених за функціями управління (Розділ 3. «Аналітичне підґрунтя та діагностичний апарат оцінки процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення»).

Голова комісії:
Начальник НДЧ,
д.т.н., ст. докл.

Р.В.Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г.В.Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т.М.Чулой

завідувач кафедри ЕПІ, проф.

В.В.Козик



ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова секції з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 н. пр. проф. Демидов І.В.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Залуцької Христини Ярославівни на тему «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення», представленій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Формування та використання економічного потенціалу підприємств, галузей, регіону»

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст. досл. Небесний Р.В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г.В., завідувача кафедри економіки підприємства та інвестицій проф. к.е.н. Козика В.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи доцента кафедри економіки підприємства та інвестицій Залуцької Христини Ярославівни щодо інструментарію та моделей оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Формування та використання економічного потенціалу підприємств, галузей, регіону» (номер державної реєстрації: 0118U001539).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Залуцькою Х.Я. удосконалено науково-методичне підґрунтя визначення результативності бізнес-процесів підприємства, яке, на відміну від існуючих, базується на активній ресурсній взаємодійності бізнес-процесів, розрахованій за рівнем їх інтеграційної адаптивності між собою, що відображає результативність комплексного ресурсного забезпечення реалізації одного бізнес-процесу ефективними результатами реалізації іншого за відповідними ключовими параметрами (Розділ 3. «Аналітичне підґрунтя та діагностичний апарат оцінки процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення»).

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 д.т.н., ст. досл.

Р.В.Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г.В.Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т.М.Чулой

завідувач кафедри ЕПІ, проф.

В.В.Козик



ЗАТВЕРДЖУЮ

Професор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.т.н. проф. Демидов І.В.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Залуцької Христини Ярославівни на тему «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення», представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Обґрунтування інноваційно-інвестиційних стратегій, програм і проектів розвитку господарських структур, галузей та регіонів»

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст. досл. Небесний Р.В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г.В., завідувача кафедри економіки підприємства та інвестицій проф. к.е.н. Козика В.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи доцента кафедри економіки підприємства та інвестицій Залуцької Христини Ярославівни щодо інструментарію та моделей оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Обґрунтування інноваційно-інвестиційних стратегій, програм і проектів розвитку господарських структур, галузей та регіонів» (номер державної реєстрації: 0118U001536).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Залуцькою Х.Я. розроблено активно-адаптивний синергійний стратегічний набір управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, основою якого є імплементарна технологія оптимально-результативної взаємодії управлінських стратегічних ефектів, отриманих через взаємопроникнення синергійного ефекту на відповідні певні рівні ієрархії управління з використанням концепції дифузії та тактичний бізнес набір управлінських інновацій (Розділ 4. «Організаційно-економічне забезпечення формування та реалізації комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення»).

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 д.т.н., ст. досл.

Р.В.Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г.В.Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т.М.Чулой

завідувач кафедри ЕПІ, проф.

В.В.Козик

Міністерство освіти
і науки України

УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-
ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

вул. Університетська, 16,
м. Харків, 61003, Україна



Тел.: (057)731 28 62; факс: (057)731 32 36
E-mail: rektor@uipa.edu.ua
<http://uipa.edu.ua>
Код ЄДРПОУ 02071228

Ministry of Education
and Science of Ukraine

UKRAINIAN ENGINEERING
PEDAGOGICS ACADEMY

Universytets'ka str. 16,
Kharkiv, 61003, Ukraine

10.02.2020 № РОГ - 57-21
На № _____

ДОВІДКА

Видана Залуцькій Христині Ярославівни про те, що вона брала участь у НДР Української інженерно-педагогічної академії на тему: «Управління розвитком суб'єктів господарювання на засадах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U000326), особистий внесок автора полягає у розробленні інтегрованого механізму управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

Завідувач кафедри
економіки та
менеджменту УІПА,
д.е.н., проф.



Вікторія ПРОХОРОВА

Міністерство освіти
і науки України
**УКРАЇНЬСЬКА ІНЖЕНЕРНО-
ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ**

вул. Університетська, 16,
м. Харків, 61003, Україна



Тел.: (057)731 28 62; факс: (057)731 32 36
E-mail: rektor@uipa.edu.ua
http://uipa.edu.ua
Код ЄДРПОУ 02071228

Ministry of Education
and Science of Ukraine
**UKRAINIAN ENGINEERING
PEDAGOGICS ACADEMY**

Universytets'ka str. 16,
Kharkiv, 61003, Ukraine

10.12.2020 № 106-57-20
На № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження, що надано
на здобуття наукового ступеню доктора економічних наук зі
спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
Залуцької Христини Ярославівни
на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком
підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»**

Наукові здобутки автора стосовно теоретико-методичних та науково-практичних положень управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення дозволили окреслити сукупність заходів щодо досягнення тактичних та стратегічних цілей їх розвитку.

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації дозволили керівництву Української інженерно-педагогічної академії використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі при підготовці фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 015.24 «Професійна освіта (Економіка)» при викладанні дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства», «Управління ресурсами» та «Конкурентоспроможність підприємств».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Перший проректор
з науково-педагогічної роботи
УІПА, к.т.н., доц.
Декан факультету міжнародних
освітніх програм УІПА,
д.п.н., проф.
Завідувач кафедрою
економіки та менеджменту УІПА,
д.е.н., проф.



Сергій ПЕТРОВ

Денис КОВАЛЕНКО

Вікторія ПРОХОРОВА



**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ
ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**
(Мінекономіки)

вул. М. Грушевського 12/2, м. Київ 01008, тел. (044) 200-47-53, факс (044) 226-31-81
Web: <http://www.me.gov.ua>, e-mail: meconomy@me.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37508596

На б/н від 09.02.2021

Х. Я. Залуцька
вул. Івана Франка 42
м. Городок, Львівська обл., 81500

Щодо автореферату

Шановна Христино Ярославівно!

Мінекономіки розглянуло автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення» та повідомляє.

Зазначений автореферат дисертації містить ґрунтовну науково-аналітичну інформацію щодо актуальних аспектів роботи підприємств в умовах сучасного неотехнологічного відтворення. Значну частину роботи присвячено диверсифікаційно-інтеграційному підходу до розвитку, який надає підприємствам можливість максимального нарощення, окрім окремих ефектів диверсифікації та інтеграції, також і стратегічної вигоди від їхнього об'єднання.

Практичне значення результатів проведеної автором роботи, серед іншого, полягає в тому, що пропозиції та рекомендації, сформульовані в якості результатів проведеного дослідження, дозволяють підприємствам на практиці створювати ефективну систему управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком і підтримувати роботу такої системи в довгостроковій перспективі.

Матеріали науково-аналітичної записки може бути використано Міністерством, зокрема, при підготовці та опрацюванні документів щодо формування та реалізації державної політики у сфері реального сектору економіки (як стратегічного характеру, так і документів стосовно актуальних поточних питань).

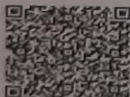
Висловлюємо щиро вдячність за надані матеріали та сподіваємося на подальшу плідну співпрацю.

З повагою,
Заступник Міністра



Ірина НОВІКОВА

Андрій БОЯРУНЕЦЬ
тел. (066) 036-0927



ДОКУМЕНТ СЕД Мінекономіки АСКОД

Сертифікат 58E2D9E7F900307B0400000018A2180061928600

Підписувач Новікова Ірина Юріївна

Дійсний з 28.07.2020 0:00 по 28.07.2022 0:00



Мінекономіки
3801-06/12169-09 від 24.02.2021
16:29:20

ДОВІДКА
про використання окремих положень наукової новизни дисертаційної
роботи Залуцької Христини Ярославівни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком
підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

Трансформаційні процеси, які відбуваються в кожній сфері соціально-економічної системи призводять до певних змін у структурі та стані окремих її складових. Це викликає стан невизначеності, мінливості, втрату керованості, ускладнює прийняття управлінських рішень про прогностичні дії пов'язані з подальшим розвитком складових цієї системи, що, в свою чергу, вимагає застосування ефективних механізмів управління їх розвитком.

Фахівцями комітету вивчено та прийнято до впровадження інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств, який враховує особливості умов неотехнологічного відтворення, що впливають на розвиток підприємств та формують підґрунтя для подолання криз у вигляді організаційно-стабілізуючих, розпорядних та дисциплінарних впливів, що надалі позитивно позначиться на діяльності промислових підприємств.

Керівник секретаріату Комітету
 Верховної Ради України з питань фінансів,
 податкової та митної політики

І.М. Прийма



Підпис *Прийма І.М.*
 підтверджує *І.С.К.*
 Управління кадрів
 Апарату Верховної Ради України
 24 02 2021 р.



УКРАЇНА

РАХУНКОВА ПАЛАТА

Територіальне управління Рахункової палати по Львівській, Волинській та Тернопільській областях (у м. Львів)

вул. Лінкольна, 2, м. Львів, 79068, тел. (032) 293-30-31, факс (032) 293-30-34
E-mail: RP_TU_LV@rp.gov.ua, rp@rp.gov.ua

10.02.2021 № 22-15/28

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Залуцької Христини Ярославівни на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

Ефективне забезпечення та управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств 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 та контролювання для конкретного підприємства у певний момент часу. У зв'язку з цим, необхідним є можливість контролювання доцільності та ефективності вибору диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку конкретним підприємством.

Фахівцями Територіального управління Рахункової палати по Львівській, Волинській та Тернопільській областях (у м. Львів) в аспекті контролюючих та регулюючих функцій було вивчено запропоновані автором наукові розробки, які представляють практичну цінність для машинобудівних підприємств і стосуються генерування стратегічних управлінських впливів із забезпечення багатofункціонального вектору розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, як необхідної умови в процесі оперативної перевірки доречності вибору певного напрямку розвитку конкретними підприємствами.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Залуцькою Х.Я.

Начальник
територіального управління
Рахункової палати по Львівській,
Волинській та Тернопільській
областях (у м. Львів),
доктор економічних наук,
професор, заслужений економіст
України



В.Ф.Піхоцький

3-48/422/1-21 вг 01.02.2020р



УКРАЇНА
ГОРОДОЦЬКА МІСЬКА РАДА
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

м-н Гайдамаків, 6, м. Городок, Львівська обл., 81500, тел/факс 3-02-70, E-mail: gorodok_mr_lv@ukr.net

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук
Залуцької Христини Ярославівни
на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком
підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

Запропонований автором науково-практичний підхід до формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства за рахунок ефективно вибудованої стратегічної піраміди дозволив спрогнозувати можливі сценарії розвитку машинобудівних підприємств і розробити відповідні стратегічні заходи підтримання взаємозв'язку їх із конкретними господарськими структурами регіону з метою максимального нарощення як окремо їх внутрішнього потенціалу, так і забезпечення потрібного рівня розвитку регіону через стратегічну поведінку їх бізнес одиниць.

Фахівцями виконавчого комітету Городоцької міської ради Львівської області в аспекті контролюючих та регулюючих функцій було вивчено запропоновані наукові розробки, які представляють практичну цінність для ефективної роботи промислових підприємств, формують необхідність розробки стратегічно-цілевих комплексів розвитку регіону через дотримання комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств як перспективного вектору розвитку регіону.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Залуцькою Х.Я.

Міський голова



В. Ременяк



У К Р А І Н А
ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМПІТЕТ



майдан Конституції, 7, м. Харків, 61200, тел. (057) 760-73-69, факс (057) 760-79-51
E-mail: kanc@city.kharkov.ua, сайт: www.city.kharkov.ua, код ЄДРПОУ 04059243

Р.к. 2010 № 08-44/2006/2-10

На № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження, що надано
на здобуття наукового ступеню доктора економічних наук зі
спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
Залуцької Христини Ярославівни
на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком
підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

У сьогоднішніх умовах економіка знаходиться в нових умовах, які потребують від вітчизняних промислових підприємств демонструвати свої переваги завдяки застосуванню інноваційних технологій. Керівникам промислових підприємств більше уваги необхідно приділяти інтелектуалізації управління розвитком підприємств, що є важливим вектором їх розвитку.

Використання запропонованого автором науково-практичного базису генерування управлінських впливів із забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного вектора розвитку підприємства, що дозволяє обрати із сукупності комбінованих сценаріїв розвитку оптимально-результативний варіант створення бізнес-одиниць підприємства на основі оптимально побудованої моделі організаційно-структурних взаємозв'язків між ними, дозволить промисловим підприємствам регіону сформувати потужний промисловий комплекс, який сприятиме ефективному розвитку всього регіону.

Фахівцями виконавчого комітету Харківської міської ради в аспекті контролюючих та регулюючих функцій було вивчено запропоновані наукові розробки, що представляють практичну цінність для ефективної роботи промислових підприємств, які формують необхідність розробки стратегічно-

цільових комплексів через використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку. Регулярний перегляд планів та коригування їх відповідно до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, зміни вподобань споживачів, законодавчої та податкової політики тощо - це формує сталий процес, що допомагає своєчасно реагувати на зміни.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Залуцькою Х.Я.

Заступник міського голови,
керуючий справами виконавчого
комітету міської ради,
д.е.н., доцент



Т.М. ЧЕЧЕТОВА-ТЕРАШВІЛІ



ЛЬВІВОбЛЕНЕРГО

12.02.2021р. №027

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ПрАТ «Львівобленерго»**

Почтова адреса:
вул. Східна, 10
м. Львів, 79002

Юридична адреса:
вул. Ковалівська, 2
м. Львів, 79005

☎ (032) 238 21 10
☎ (032) 238 21 14
✉ lvivoblenergo.ua
🌐 lvivoblenergo.ua

ДОВІДКА

про використання окремих наукових положень дисертаційного дослідження Залуцької Христини Ярославівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

Сучасні процеси трансформації економічних відносин характеризуються суттєвим впливом внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективний розвиток підприємств, що вимагає продукування та впровадження інноваційно-креативних методів управління, які формуються залежно від рівня використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів для формування ефективних бізнес-моделей на конкурентних ринках.

Запропонована автором методологія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств надає можливість формувати систему комплексного оцінювання, з використанням сукупності складових та їх показників, інтегрально оцінки рівня розвитку, що є підґрунтям до продукування ефективного управлінських рішень та формування стратегічних цілей для удосконалення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку як основи бізнес моделювання цілісних властивостей розвитку підприємств.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність та використано : діяльності ПрАТ "Львівобленерго", що надало можливість, розробивши ефективні варіанти диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, сформувати стратегічно орієнтовані моделі взаємодії учасників об'єднання, які істотно підвищили рівень конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Залуцькою Х.Я.

Директор з капітального будівництва



Сизон І.Р.

01-03 big 14.01.2021р.

ДОВІДКА
про впровадження окремих наукових результатів дисертаційного дослідження Залуцької Х.Я. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

Визначення результативності бізнес процесів є надзвичайно актуальним питанням в процесі прийнятті рішень про доцільність їх реалізації для ефективного функціонування сучасних підприємств в умовах обмеженості ресурсного забезпечення та динамічних змінах зовнішнього середовища. 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 приймаються рішення щодо доцільності здійснення окремих бізнес-процесів, необхідно визначати за параметрами, які дозволять охарактеризувати перспективність окремих бізнес-процесів та їх ресурсну взаємосприйнятливість як з внутрішньої (виробничої), так і зовнішньої (ринкової) точки зору.

Запропоноване автором науково-методичне підґрунття визначення результативності бізнес-процесів підприємства дозволило фахівцям ТОВ «Озон», визначивши рівень ресурсної забезпеченості бізнес процесів між собою через їх активну сприйнятливість за виділеними ключовими параметрами, раціоналізувати послідовність ресурсного забезпечення відповідних бізнес-процесів, що дозволило ефективно синхронізувати їх виконання і підвищити результативність здійснення. Синхронізація бізнес процесів забезпечила оптимізацію їх структури та підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

директор ТОВ «Озон»




ТЕЛЕВІЗІЙНИЙ ЗАВОД «ЕЛЕКТРОН»
ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН»

 Код ЄДРПОУ 32968709
 н/р UA4732536500000260030006943 в АТ «Кредобанк» м. Львів
 МФО 325365, ІПН 329697013033

 вул. Старожанка, 32, м. Львів, 79018, Україна
 тел.: +38-032-239-62-62, факс: +38-032-239-63-66
 web: www.lv.electron.ua, e-mail: tv@lv.electron.ua

 «11» 02 2011 р. № 079/11
ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття
 наукового ступеня доктора економічних наук
 Залуцької Христини Ярославівни
 на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком
 підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

Управління різнобізнесовими підприємствами в сучасних умовах функціонування значно ускладнюється трудомісткістю ефективного формування стратегічних варіантів розвитку, необхідністю узгодженості різних напрямків і сфер діяльності таких підприємств.

Запропонована автором науково-практична основа побудови складної стратегічної піраміди дозволила спеціалістам Телевізійного заводу «Електрон» шляхом ранжування і підпорядкованості взаємопов'язаних стратегій, необхідних для досягнення цілей на всіх рівнях управління, сформувані альтернативні комбіновані сценарії розвитку його бізнес напрямків та обрати оптимально-результативний синергійний стратегічний набір, реалізація якого забезпечила максимальне досягнення синергійного ефекту і дозволила сформувані вагомні конкурентні переваги заводу.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Залуцькою Х.Я.

Генеральний директор

О.С. Яремчук



**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«СХІДНИЙ ЕКСПЕРТНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР
ДЕРЖПРАЦІ»**

Код за ЄДРПОУ 21224850

Україна, 61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 72

Тел.: (057) 700-54-13

Факс: (057) 719-40-27

e-mail: vostetc@gmail.com

[http:// www.vostetc.kharkiv](http://www.vostetc.kharkiv.ua)

ДОВІДКА

ДП «Східний ЕТЦ»
Лист № + 06/370-01
від 18.11.2019р.

про використання окремих наукових положень дисертаційного дослідження
Залуцької Христини Ярославівни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком
підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

Розвиток сучасних підприємств в динамічних, невизначених умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ можливий шляхом вибору ефективної стратегії. Чим повніше і чіткіше будуть встановлені цілі, та описані зв'язки між ними, тим ефективнішим буде обраний шлях їх досягнення. Вибір оптимального шляху досягнення поставлених цілей (формування стратегії) і ефективність його реалізації залежить від точної, повної інформації про умови розвитку і вчасно отриманих можливостей оперативного реагування на виниклі проблеми.

Фахівцями Державного підприємства «Східний експертно-технічний центр Держпраці» досліджено запропонований науково-методичний підхід щодо формування активно-адаптивного синергійного стратегічного набору управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств. Використання, якого дозволило, за допомогою можливості взаємопроникнення синергійного ефекту на відповідні рівні ієрархії управління з використанням концепції дифузії та тактичного бізнес набору управлінських інновацій, забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей та надало можливість створити додатковий ефект, раціональне використання якого сприяло підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Даний науковий результат впроваджено на Державному підприємстві «Східний експертно-технічний центр Держпраці» без фінансових зобов'язань перед автором Залуцькою Х.Я.

Директор
Державного підприємства
«Східний експертно-технічний
центр Держпраці», к.т.н., доц.



Роман ПРОТОПОПОВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АМГ-ІНВЕСТ"

61001, м. Харків, пров. Байкальський, 2

код ЄДР 35860120

Тел./факс: (057) 343 70 44

№ 19/312 от 06.12.2020

ДОВІДКА

про впровадження окремих наукових результатів дисертаційного дослідження Залуцької Х.Я. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення»

В сучасних умовах неотехнологічного відтворення, яке характеризується інноваційністю, значною конкуренцією та зростаючими унікальними потребами споживачів, необхідністю вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективного використання власного потенціалу, оперативно-результативного нарощення певного його виду вимагає від диверсифікованих підприємств ретельного концентрування уваги на всіх аспектах діяльності, що унеможливорюється широтою і багатогранністю діапазону диверсифікованих підприємств.

Вагомим заходом в таких випадках, який дозволяє сконцентруватися на певному напрямку, виді діяльності, типі споживачів чи продукту, тобто, забезпечує можливість використання переваг спеціалізації диверсифікованого підприємства, є їх поділ на певні бізнес одиниці.

Впровадження ТОВ "АМГ-ІНВЕСТ" науково-методичного підходу щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес-процесів дозволило об'єднати синхронізовані інтеграційно-адаптивні бізнес процеси у оптимальні бізнес одиниці та окреслити ефективні варіанти взаємозв'язків із найпривабливішими для підприємства чи його бізнес одиниць партнерами у певний момент часу, що покращило стратегічну позицію підприємства на ринку.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор
ТОВ „АМГ-ІНВЕСТ“



Міроян Г.А.

№ 82/5 від 17.11.2020

ДОВІДКА
про впровадження окремих наукових результатів дисертаційного дослідження
Залуцької Х.Я. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на
тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах
неотехнологічного відтворення»

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Інтелектуалізація процесу управління повинна бути заснована на глибокому знанні економічних та інших законів, особливостей їх дії і використання в конкретних умовах та спиратися на прийоми і методи наукового аналізу, економіко-математичного моделювання і статистичних досліджень.

Запропоновані автором концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств є основою для прийняття ефективного управлінського рішення, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх вимог ринку. При цьому мистецтво управління найчастіше проявляється в оперативному реагуванні, коли керівникам доводиться приймати рішення в обмежений термін та за конкретних умов. У цьому випадку керівник повинен діяти як психолог і організатор, переконливо роз'яснювати і творчо реалізувати прийняте управлінське рішення.

Ознайомившись з результатами дослідження фахівці ТОВ «Слобожанський комбінат будівельних матеріалів» прийшли до висновку, що запропоновані концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств надають можливість продукувати та приймати креативні управлінські рішення, шляхом знаходження взаємозв'язків між теорією і реальною дійсністю, що підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства. Данні рекомендації враховано та використано в діяльності ТОВ «Слобожанський комбінат будівельних матеріалів».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор
 ТОВ «С.К.С.М.»,
 кандидат економічних наук



Олександр КУЧЕРЕНКО

N105-13 big 25.11.2020

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Залуцької Христини Ярославівни
«Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах
неотехнологічного відтворення»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Важливим моментом в системі функціонування підприємств постає питання формування механізмів управління, адекватних сучасним умовам розвитку, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємств в стратегічному періоді шляхом формування відповідного ефекту, який створить вагому довгострокову конкурентну перевагу.

В рамках дослідження автором розроблено інтегрований механізм управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства на каузально-детермінованій основі впливу умов неотехнологічного відтворення на ефективність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.


Впровадження даного інтегрованого механізму в діяльність ТОВ «Сучасні проекти» відкриває можливості для побудови широкого класу якісно нових систем, що володіють здатністю до самоорганізації, універсальності, технологічності, оперативності, оскільки, даний механізм складається з локальних механізмів, результативність взаємопов'язаного здійснення яких сприяє раціональності відповідної функції управління. Даний механізм використано в системі управління для проектування та організації складних технічних об'єктів, проведення наукових досліджень і навчання, реалізації соціальних програм, що вимагають креативно-комплексного підходу колективної взаємодії фахівців і узгодженого прийняття інтелектуальних управлінських рішень.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Залуцькою Х.Я.

Директор ТОВ «Сучасні проекти»
кандидат економічних наук



Галина ЧЕРЕПНЯ

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ»  Общество с ограниченной ответственностью «ХАРЬКОВТРАНСМАШПРОЕКТ»
 61037, м. Харків, вул. Плеханівська, 126/1
 П/р № UA 24 336310 00000 26006009914043 в АТ «ІДЕЯ БАНК», МФО 336310
 Код ЄДРПОУ 32952014
 Тел./факс (057) 714 12 23

Від А.А. 2010 р. № 030/С - 16
 На № _____ від _____ .20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження окремих наукових результатів дисертаційного дослідження Залуцької Х.Я. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему: «Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства в умовах неотехнологічного відтворення»

Різноманітність, різноплановість і специфічність діяльності диверсифікованого підприємства створюють складність встановлення ефективних взаємозв'язків між різними напрямками, викликаючи, тим самим, труднощі в його управлінні і досягненні загальної мети. В основному, складність ефективного управління диверсифікованими підприємствами пов'язана із необхідністю врахування великого обсягу якісної інформації та значної кількості числових даних, що вимагає додаткових витрат часу, фінансів, ресурсів для приведення їх до співставного вигляду. При цьому, невчасність аналізу та отримання відповідних результатів призводить до втрати частини споживачів, ринку чи зниження обсягів виробництва перспективного у майбутньому продукту.

Запропонована автором комулятивно-аналітична система оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, що сформована з використанням відповідних методів аналізу в рамках виділених функцій управління, дозволила фахівцям ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» продукувати та приймати ефективні управлінські рішення щодо доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку, враховуючи особливості кожної складової цього розвитку і умови неотехнологічного відтворення, що сприяло підвищенню результативності здійснення бізнес-процесів та рівню конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор ТОВ «Харківтрансмашпроект» _____



Грохова С.О.
П.І.Б.