

Магістр 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

*Анотація. Досліджено основи управління диверсифікацією діяльності підприємства. Розглянуто концепцію та етапи управління диверсифікацією діяльності підприємства, а також сформовано алгоритм прийняття рішення щодо доцільності диверсифікації підприємства.*

*Аннотация. Исследованы основы управления диверсификацией деятельности предприятия. Рассмотрены концепция и этапы управления диверсификацией деятельности предприятия, а также сформирован алгоритм принятия решения о целесообразности диверсификации предприятия.*

*Annotation. The article studies the foundations of managing company diversification. The concept and stages of managing company diversification are considered and an algorithm of decision-making on the expediency of a company diversification is developed.*

*Ключові слова: диверсифікація, управління, підприємство, стратегія, діяльність, алгоритм.*

У сучасних ринкових умовах одним із головних напрямів зміцнення бізнесу є вихід за межі вузької спеціалізації. Одним із найбільш ефективних варіантів є диверсифікація виробничої діяльності підприємства. Стратегічне управління повинне бути спрямоване на підтримання конкурентоспроможності підприємства, яке визначається джерелами внутрішнього зростання підприємств (якістю, ціною продукції, динамікою її випуску, мотивацією споживчої діяльності підприємства, якістю робочої сили і т. д.), і умов зовнішнього середовища (кон'юнктури сировинного і споживчого ринків, промислової політики держави, макроекономічної політики тощо).

Науковими розробками, присвяченими управлінню диверсифікацією діяльності займалися такі українські й закордонні вчені, як: К. Боумен, В. Долятовський, М. Корінко, І. Отенко, В. Андрійчук, Г. Гукасьян, А. Зуб, Т. Тультаєв, О. Цогла, А. Ясько [1 – 10].

У даних наукових роботах наведені перспективи та проблеми управління диверсифікацією діяльності підприємств, але, незважаючи на доволі змістовну теоретичну базу, питання формування алгоритму диверсифікації діяльності підприємств хімічного машинобудування, залишається недостатньо вивченим.

Метою статті є розробка методичного підходу до алгоритму прийняття рішень щодо доцільності диверсифікації підприємства.

Сформовані раціональні управлінські рішення та впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та механізм управління забезпечуватимуть ефективне управління диверсифікацією діяльності підприємства. Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу формування раціональних управлінських рішень, під яким слід розуміти оптимальні альтернативи. Найважливішим станом технології формування управлінських рішень є їх оптимізація, під якою розуміють вибір найбільш ефективного варіанта рішення із можливих альтернатив [1].

Управління диверсифікованою компанією – це визначення цілей, розробка та реалізація стратегії на трьох управлінських рівнях: корпоративному, бізнес-одиниці, функціональному [2]. Взаємозв'язок між базовими положеннями концепції управління процесом диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання проілюстровано на рис. 1.

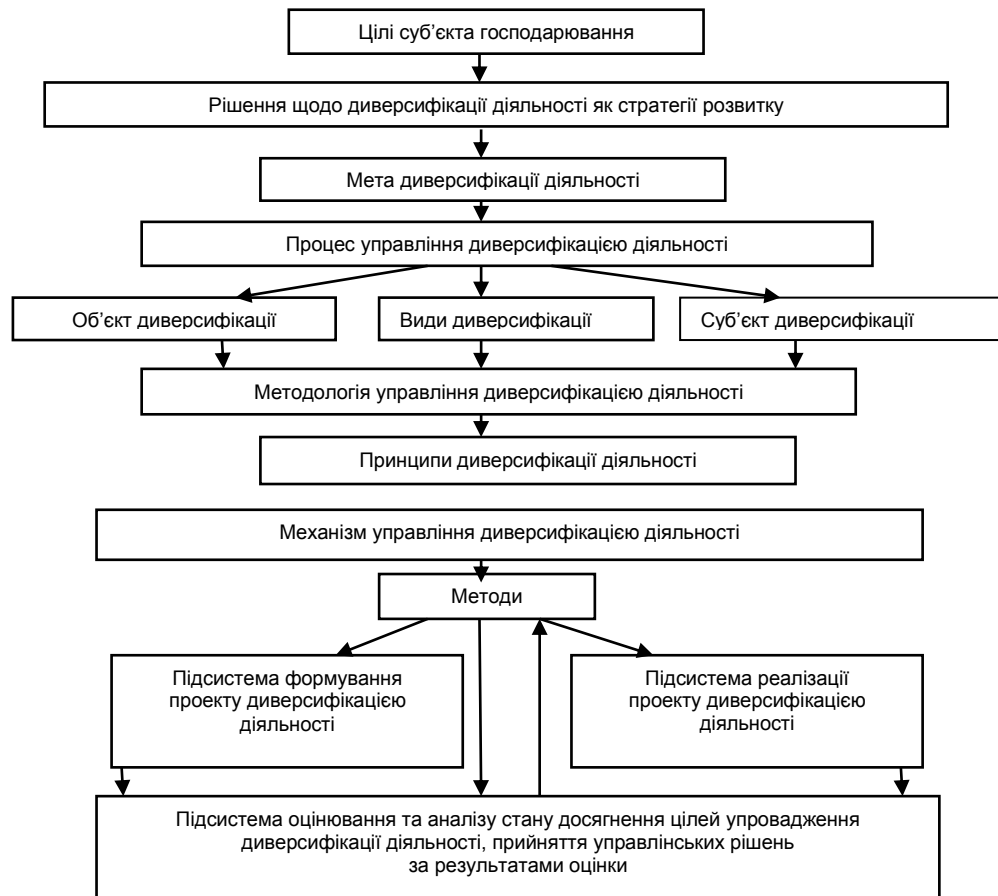


Рис. 1. Концепція управління процесом диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання [3]

Потенціал підвищення ефективності управління диверсифікацією необхідно враховувати у процесі прийняття рішення про впровадження проекту диверсифікації на виробництві. Ця стадія включає в себе три основних етапи: оцінки внутрішніх передумов, оцінки зовнішніх передумов, формування і прийняття основного рішення щодо проекту диверсифікації. Схема алгоритму про прийняття рішення щодо розробки проекту диверсифікації, на думку автора, може бути наведена відповідно до рис. 2.

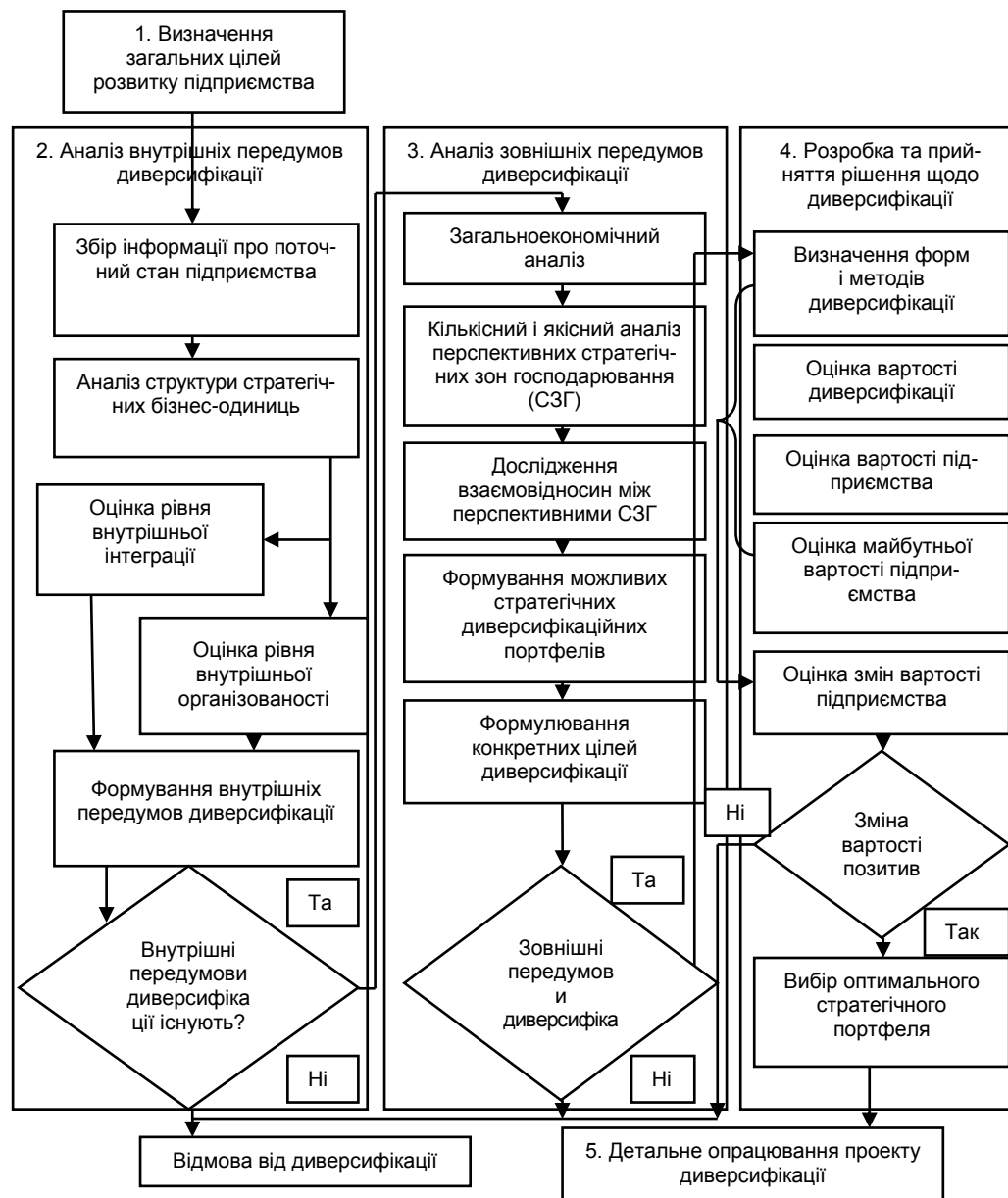


Рис. 2. Алгоритм прийняття рішення щодо доцільності диверсифікації підприємства

У рамках першого етапу методики здійснюється оцінка внутрішніх передумов диверсифікації, включаючи збір інформації про поточний стан підприємства, аналіз структури стратегічних бізнес-одиниць підприємства, оцінку рівня їх внутрішньої інтеграції та рівня їх внутрішньої організованості, формулювання внутрішніх передумов диверсифікації [4]. У разі виявлення внутрішніх передумов диверсифікації відбувається перехід до другого етапу алгоритму. Оцінка внутрішніх передумов диверсифікації включає в себе процедури кількісного та якісного аналізу.

Другий етап інтегрованого алгоритму розробки проекту диверсифікації підприємства спрямований на оцінку зовнішніх передумов диверсифікації і включає в себе загальноекономічний аналіз, кількісний і якісний аналіз перспективних стратегічних зон господарювання, дослідження взаємовідносин між перспективними зонами господарювання, формування різних варіантів диверсифікованих портфелів стратегічних зон господарювання підприємства, і формулювання конкретних цілей диверсифікації. У процесі оцінювання зовнішніх передумов диверсифікації підприємства рекомендується використання методів і засобів стратегічного управління та маркетингу, які успішно зарекомендували себе на практиці і на сьогодні широко описані в економічній літературі: методів аналізу ринків і галузей, моделі життєвих циклів, моделі п'яти сил конкуренції, матриці Бостонської консалтингової групи і багато інших [5].

У разі виявлення зовнішніх передумов диверсифікації підприємства здійснюється третій етап розробки проекту диверсифікації, який спрямований на формування і прийняття основного рішення. Даний етап включає в себе визначення форм і методів диверсифікації, оцінку вартості диверсифікації, оцінку вартості підприємства, оцінку майбутньої вартості підприємства, оцінку зміни вартості підприємства [6]. Якщо диверсифікація дозволяє збільшити вартість підприємства, то доцільно приймати позитивне рішення і переходити до детального опрацювання проекту.

Таким чином, у даній статті було запропоновано методичний підхід до алгоритму прийняття рішень доцільності диверсифікації підприємства, який дозволяє об'єднати і впорядкувати всі заходи щодо аналізу внутрішніх, зовнішніх передумов диверсифікації та вибір оптимального стратегічного портфеля, які необхідні для прийняття ефективного рішення, щодо доцільності диверсифікації підприємства. Застосування запропонованого

алгоритму дозволить приймати системні рішення значно зменшивши рівень невизначеності, скоротить ризик та в цілому буде сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

*Наук. керівн. Тишенко Д. О.*

---

**Література:** 1. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 179 с. 2. Долятовський В. А. Влияние диверсификации на процессы управления предприятиями / В. А. Долятовский // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10. – С. 390–399. 3. Корінько М. Д. Організація управління при диверсифікації діяльності / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 160–169. 4. Цогла О. О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. – С. 147–151. 5. Цогла О. О. Теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності машинобудівного підприємства / Цогла О. О. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 150–155. 6. Ясько А. Г. Формування концепції вибору та управління стратегією диверсифікації підприємств харчової та переробної промисловості / Ясько А. Г. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 134–141. 7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 175 с. 8. Андрічук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В. Г. Андрічук. – 2-ге вид., доп. і перероблене / В. Г. Андрічук. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с. 9. Тультаев Т. А. Маркетинг услуг : учебно-методический комплекс / Т. А. Тультаев. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 176 с. 10. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика : учебн. пособ. / А. Т. Зуб. – М. : ИД "ФОРУМ" ; ИНФРА-М, 2010. – 400 с. 11. Гукасьян Г. М. Экономическая теория / Г. М. Гукасьян. – СПб. : Питер, 2004. – 480 с.