

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ГУР'ЯНОВ АНТОН БОРИСОВИЧ

УДК 338.242

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ  
СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.

Спеціальність: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Харків – 2006

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському державному технічному університеті будівництва та архітектури, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник – кандидат фізико-математичних наук, доцент  
**Серіков Анатолій Васильович**,  
Харківський державний технічний університет  
будівництва та архітектури,  
професор кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Салига Сергій Якович**,  
Гуманітарний університет "Запорізький інститут  
державного та муніципального управління",  
декан економічного факультету

кандидат економічних наук, доцент  
**Мельнікова Клавдія Іванівна**,  
Харківський регіональний інститут державного  
управління Національної Академії державного  
управління при Президентові України,  
професор кафедри державного будівництва

Провідна установа – Одеський національний політехнічний університет,  
кафедра економіки підприємств, Міністерство освіти і  
науки України, м. Одеса.

Захист відбудеться «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2006р. о \_\_\_\_\_ годині на  
засіданні спеціалізованої вченої ради К 64.820.05. в Українській державній  
академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків,  
майдан Фейербаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії  
залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7,  
ауд. 2.209.

Автореферат розісланий «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2006 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Чорнобровка І.В.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Розвиток ринкових відносин в економіці сучасної України висуває вимогу більш ефективного управління економікою підприємств, реальний досвід життєдіяльності яких виявляє одну з головних проблем - слабкість наукової бази самого управління. До того ж ринкові відносини стають все більш динамічними, складними і погано передбаченими. Тому забезпечення на належному рівні всіх умов для існування, функціонування і розвитку підприємства стає одним з головних завдань з його управління. Успішна реалізація цього завдання пов'язана з нейтралізацією погроз, які можуть генеруватися зовнішнім і/або внутрішнім середовищами підприємства, його життєво важливим функціям. Таким чином, з'являється і надалі безперервно існує задача управління ризиками, які супроводжують усю діяльність підприємства. В якості одного із раціональних і достатньо випробуваних способів нейтралізації ризиків при одночасному підвищенні ефективності і конкурентоспроможності підприємства виявилася диверсифікація, яка є практичною реалізацією добре випробуваного принципу господарювання "не складати усі яйця в один кошик". Дослідженням диверсифікації та впровадженням її в стратегічне управління присвячені роботи таких вчених як С. Маркідес, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, Р. Кунц, М. Томпсон, Т. Стрікланд, Ч. Беррі, В. Горшков, С. Донецька, К. Дьяконов, М. Корінько, В. Маркова, Г. Немченко, Е. Прутнік, та ін.

Оскільки потреба зменшення ризиків, які супроводжують життєдіяльність підприємства, є однією з сутностей сучасного управління, то диверсифікація, яка є зовнішнім проявом цієї потреби, є фактично одним з явищ в сфері управління. Легко довести, що ризики у життєдіяльності сучасного підприємства, яке функціонує у конкурентних умовах, – це об'єктивно існуюча реальність, що безперервно потребує активних протидій. За цих умов диверсифікація – об'єктивно існуюче явище. Воно безперервно супроводжує діяльність підприємства, з часом набуває нових властивостей, тому постійно генерує стимули для його (явища) подальшого творчого вивчення і використання в якості одного з процесів і/або інструментів із арсеналу управління.

Існування перелічених проблем зумовило вибір теми, мети і завдань дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тематика дисертаційної роботи відповідає напрямкам науково-дослідних робіт Харківського державного технічного університету будівництва та архітектури за темами "Оптимізація системи управління і діяльності проектної організації на основі концепції інжинірингу" (номер державної реєстрації 0198U05594),

"Розробка системи оцінки інвестиційної привабливості проектів" (номер державної реєстрації 0103U004027), "Механізм залучення фінансових ресурсів та розробка стратегії диверсифікації" (номер державної реєстрації 0105U002209), "Розробка шляхів інтеграції стратегічного та тактичного управління на малому підприємстві промислового типу" (виконувалася в НТУ "ХПІ", номер державної реєстрації 0105U000238), у розробці окремих розділів яких автор приймав безпосередню участь.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є удосконалення методичних підходів до формування та реалізації диверсифікаційних стратегій підприємств з урахуванням специфіки української економіки, перевірених на прикладі промислових підприємств.

Для того, щоб досягти мети дослідження було поставлено та вирішено такі теоретичні, методичні та практичні задачі:

- надати нове узагальнююче та доповнене визначення диверсифікації;
- відокремити два основних різновиду диверсифікації та зазначити їх основні відмінності;
- розробити модель виробничої диверсифікації, яка дозволяє проводити дослідження на базі процесного підходу;
- проаналізувати значення зацікавлених груп для виробничої диверсифікації;
- дослідити мотиваційний механізм стратегії диверсифікації;
- дослідити місце диверсифікації у життєвому циклі підприємства;
- розробити методичні рекомендації по запровадженню стратегії виробничої диверсифікації на підприємстві.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління диверсифікацією на промислових підприємствах. *Предмет дослідження* – механізм стратегічного управління диверсифікацією підприємств у сучасних економічних умовах України на прикладі конкретних промислових підприємств.

**Методи дослідження.** Використовуються такі наукові методи: метод морфологічного аналізу та синтезу – для формулювання узагальнюючого та доповненого визначення диверсифікації; метод системного аналізу – для обґрунтування твердження, що диверсифікація є атрибутом життєвого циклу підприємства; метод структурного моделювання – для обґрунтування змісту диверсифікаційної структурної одиниці (ДСО) підприємства; економіко-математичне моделювання - для розробки методу портфельного аналізу диверсифікаційних проектів, що плануються підприємством; графоаналітичний - для наочного подання отриманих результатів, а саме: при обґрунтуванні стратегій виробничої диверсифікації на підприємствах ТОВ "Штанц-технологія", ВАТ "Завод "Південкабель".

**Наукова новизна результатів.** У дисертації викладено ряд положень, рекомендацій та висновків, у яких розв’язуються конкретні наукові завдання, щодо розробки методики формування механізму управління стратегією диверсифікації підприємств. До основних результатів дослідження, отриманих особисто здобувачем:

**вперше:**

- запропоновано трактування диверсифікації, як явища в життєдіяльності підприємств і як процес і/або інструмент управління цими підприємствами (організаціями) – див.: Диверсификация как атрибут жизненного цикла организации // Вісник економіки транспорту і промисловості № 9-10. – Харків: УкрДАЗТ. 2005. - С. 49 – 51;

- запропоновано підхід до диверсифікації, як до об’єктивно існуючого атрибуту життєвого циклу будь-якого підприємства, завдяки якому можливе оновлення цього циклу – див.: Диверсификация как атрибут жизненного цикла организации // Вісник економіки транспорту і промисловості № 9-10. – Харків: УкрДАЗТ. 2005. - С. 49 – 51;

- розроблено модель диверсифікаційної структурної одиниці (ДСО) на базі процесного підходу, основним завданням якої є розробка і реалізація проекту диверсифікації виробництва – див.: Модель диверсификационного комплекса для предприятий // Вісник економіки транспорту і промисловості № 9-10. – Харків: УкрДАЗТ, 2005. - С. 46 – 48;

**одержали подальший розвиток:**

- визначення диверсифікації, яке узагальнено та доповнене інноваційним аспектом – див.: Інтегративний підхід до визначення диверсифікації // Вісник економіки транспорту і промисловості № 5-6. – Харків: УкрДАЗТ, 2004. - С. 218 – 220;

- уявлення про зацікавлені групи (стейкхолдерів), яке тепер охоплює ініціаторів виробничої диверсифікації на підприємстві – див.: Диверсифікація як ґрунт динамічного стратегічного управління підприємством // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірка наукових праць. Випуск 20 – Харків: НТУ "ХПІ", 2003. - С. 127 – 128;

- сфера використання відомого з теорії інвестування “портфельного підходу”, який розповсюджено на обґрунтування вибору портфеля виробничої диверсифікації – див.: Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва // Коммунальное хозяйство городов.- К.: ТЕХНІКА, 2005.- С.144 – 151;

**удосконалено:**

- класифікацію, в якій відокремлено виробничу диверсифікацію від фінансової диверсифікації – див.: Диверсифікаційна стратегія управління

підприємством // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірка наукових праць. Випуск 10, Т.1., Харків: НТУ "ХПІ", 2003. - С. 199 – 202;

- уявлення про систему внутрішнього підприємництва (інтрапренерства), на базі якої запропоновано рішення організаційних та мотиваційних задач диверсифікації на українських підприємствах – див.: Принципы управления персоналом в организации // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Харківського державного політехнічного університету. Збірка наукових праць. Випуск 131'2001. - Харків: ХДПУ, 2001. - С. 199 – 202.

**Практична цінність отриманих результатів** полягає в тому, що розроблений у дисертаційній роботі комплекс методичних підходів та пропозицій доведено до рівня практичної реалізації і впроваджено у роботу машинобудівних підприємств при обґрунтуванні для них стратегій виробничої диверсифікації, а саме: для обґрунтування виробництва ротаційних штанц-форм в ТОВ "Штанц-технологія", м. Харків (акт №15/06 від 26.01.06); для обґрунтування створення виробництва волоконно-оптичних кабелів у ВАТ "Завод "Південкабель", м. Харків (акт № 01/1258 від 26.10.2005); для вибору стратегічних варіантів розвитку ЗАТ „Учбово-курсний комбінат”(акт №52 від 04.03.2005); для допомоги у обиранні найбільш оптимального фінансування стратегії розвитку підприємства (акт №01/1106 від 16.03.2005)

**Особистий внесок здобувача.** Основні результати наукових досліджень з питань процесу диверсифікації та її стратегій отримано особисто автором. У роботах, що виконано у співавторстві, дисертантові належить: аналіз наукових публікацій, присвячених дослідженню життєвого циклу різних підприємств, що дозволило обґрунтувати тезу про диверсифікацію, як атрибут життєвого циклу [6]; поглиблення мотиваційного аспекту процесу диверсифікації [1], розробка уявлення про диверсифікаційні стратегії як узагальнюючі стратегії динамічного управління підприємствами [3]; запропоновано ідеї про використання теорії портфельного аналізу інвестора для обґрунтування стратегії виробничої диверсифікації [7].

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та висновки дисертації доповідалися, обговорювалися та отримали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях MicroCad (м. Харків, 2002, 2003, 2004 рр.), 3-й Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції "Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління" м. Харків, 2002 р.), науково-практичній конференції "Оптимум-2003" (м. Харків, 2003 р.), XII міжнародної науково-практичної конференції "Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я" (м. Харків, 2004 р.) .

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 9 наукових праць у наукових фахових журналах і збірниках наукових праць загальним обсягом 2,25 ум.-друк. арк., з яких особисто авторові належить 1,75 ум.-друк. арк.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що налічує 208 найменувань, та додатків. Робота представлена на 196 сторінках, містить 47 таблиць, 46 рисунків, список використаної літератури (16 сторінок), 5 додатків (6 сторінок). Обсяг основного тексту складає 191 сторінку.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У вступі обґрунтована актуальність теми дисертації, визначена мета, предмет і об'єкт дослідження, сформульовані завдання та методи їх дослідження, а також розкрито наукову новизну й практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі – **“Диверсифікація як явище та інструмент в управлінні діяльністю підприємства”** – на основі аналізу наукових публікацій: розглянуті основні етапи розвитку теорії і практики диверсифікації; виявлені передумови, мотиви і цілі диверсифікації; за допомогою морфологічного аналізу і синтезу дано поновлене визначення диверсифікації; доведено, що диверсифікація є "підживлюючим" атрибутом життєвого циклу підприємства; обґрунтована теза про те, що диверсифікаційні стратегії треба сприймати як узагальнюючі стратегії динамічного управління українськими підприємствами за умов ринкової економіки.

Диверсифікація, як явище існувало давно, але активно вивчатися багатьма вченими почала з 50-х років ХХ сторіччя. Були виявлені різні форми диверсифікації, що відображено у відповідних класифікаціях. Усі найсуттєвіші аспекти диверсифікації виробництва наведені на рис.1.1, з якого стають зрозумілими і передумови, і мотиви, і цілі диверсифікації. У західних економічних умовах з втіленням стратегії диверсифікації з'явилася корпоративна форма у виді конгломеративної фірми. Але останнім часом такі фірми поступаються в економічній ефективності фірмам, які втілюють в свою практику стратегії фокусування, тобто повну орієнтацію на споживача.

На основі морфологічного аналізу і синтезу здобуто достатньо вичерпне визначення диверсифікації, яке: 1) не суперечить існуючим визначенням; 2) узагальнює їх; 3) надає можливість побачити нові грані цього явища, а саме: диверсифікація – це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків самої діяльності.

Існує достатньо доказів того, що диверсифікація є "підживлюючим" атрибутом життєвого циклу підприємства. Сучасна наукова література відзначає п'ять фаз розвитку життєвого циклу підприємства, в кожній з яких

виникає криза. У випадку розвитку та подолання кризових моментів підприємство проходить через етап диверсифікації.

Саму диверсифікацію можна признати невід'ємною частиною розвитку підприємства, яка може "запустити" життєвий цикл організації "з нової сторінки". Фундаментальне значення диверсифікації міститься в тому, що за її рахунок вдається підвищити конкурентні переваги, а з ними і ефективність, привабливість, вартість підприємства, що стає можливим завдяки синергетичному поєднанню нової та існуючої господарської діяльності. У сучасних ринкових умовах майже всі вітчизняні підприємства, щоб бути успішними, повинні швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах (в цьому сконцентрована ідея широко відомої стратегії оперативного реагування), а ще краще, передбачати їх. Швидкість (динамізм) адекватного управління прямо залежить від кількості та якості завчасно напрацьованих альтернатив управлінських рішень. Останнє, безумовно, потребує використання диверсифікації. Тому важливо бачити і використовувати зв'язок між диверсифікацією та динамічним управлінням. При цьому особливу увагу необхідно приділяти ключовим компетенціям, що визначаються як комплекс навичок, ресурсів і процесів, який дуже складно скопіювати.

**Другий розділ – "Диверсифікаційні стратегії в управлінні сучасним українським підприємством: концептуальні аспекти"** – присвячено: вдосконаленню класифікації різновидів диверсифікації; доведенню твердження про виробничу диверсифікацію як складову диверсифікаційних стратегій підприємства; обґрунтуванню проектного підходу до виробничої диверсифікації; розробці моделі диверсифікаційної структурної одиниці (ДСО) та диверсифікаційного комплексу, як синергетичної системи ДСО; формулюванню умов впровадження диверсифікації.

Аналіз можливих напрямків диверсифікаційних дій з різних приводів дозволяє класифікувати їх у двох напрямках – фінансовому і виробничому. Оскільки фондові ринки в Україні сформувалися ще недостатньо, підприємствам є сенс зосередитися на виробничій диверсифікації, за допомогою чого вони можуть уникнути банкрутства, підвищити ефективність виробництва, більш ефективно розподілити кошти за напрямками своєї діяльності. Можливі напрямки виробничої диверсифікації наведено на рис. 2.1.

Для того, щоб управляти процесом диверсифікації, потрібно мати модель, яка б дозволяла бачити не тільки статику ситуації, а дозволяла б спостерігати динаміку процесів. Методом структурного моделювання було зроблено модель диверсифікаційної структурної одиниці (ДСО), яка являє собою систему процесів і задовольняє критеріям поставленої наукової задачі (див. рис. 2.2).





Рис. 2.1 – Класифікація видів диверсифікації

Диверсифіковане підприємство – це підприємство, що складається з двох або більш ДСО (за своєю суттю ДСО нагадує стратегічну бізнес-одиницю (СБО) у корпорації).

Для розробки оптимальних схем диверсифікаційних стратегій потрібен диверсифікаційний аналіз, метою проведення якого є вибір напрямку диверсифікації, джерел фінансування процесу диверсифікації, визначення метода диверсифікації та її об'єкта та ін. (див. рис. 2.3)

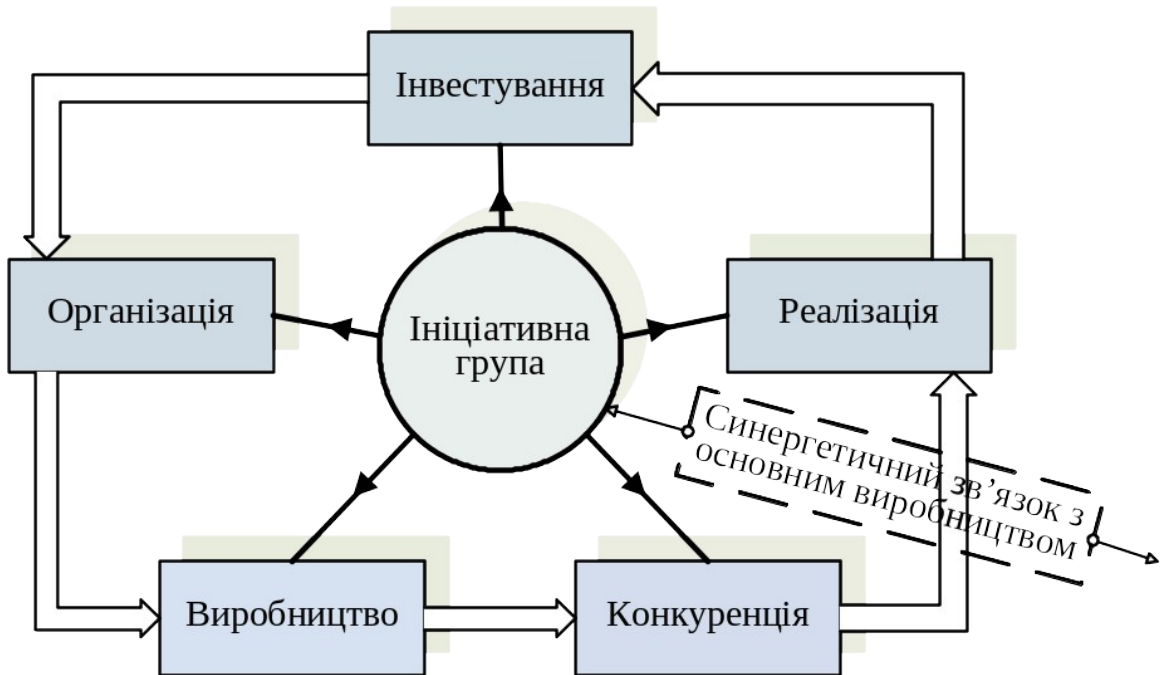


Рис. 2.2 - Модель диверсифікаційної структурної одиниці (ДСО)

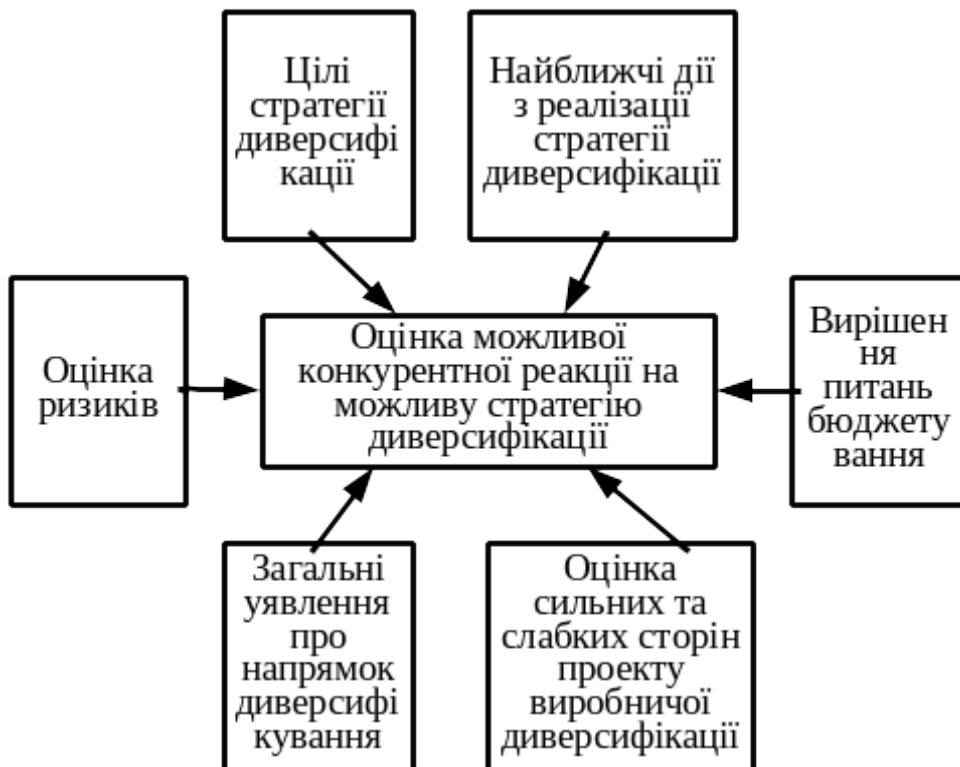


Рис. 2.3 – Приклад складових диверсифікаційного аналізу

Стратегія швидкого реагування, яка генетично пов'язана з диверсифікаційною стратегією, потребує певної кількості завчасно напрацьованих проектів з диверсифікаційної діяльності на підприємстві. Треба відзначити, що традиційний підхід до проектів не зовсім збігається з "диверсифікаційним", тому що останній за своєю суттю має бути підприємницьким (точніше, інтрапренерським). Суть такого підходу дуже добре ілюструється змістом рис. 2.4 і рис. 2.5. Тут підприємницький бізнес-системний підхід мотивує на розкриття можливостей нарощування якісного потенціалу даного підприємства, а не пошуком рішень в межах існуючих в ньому обмежень.

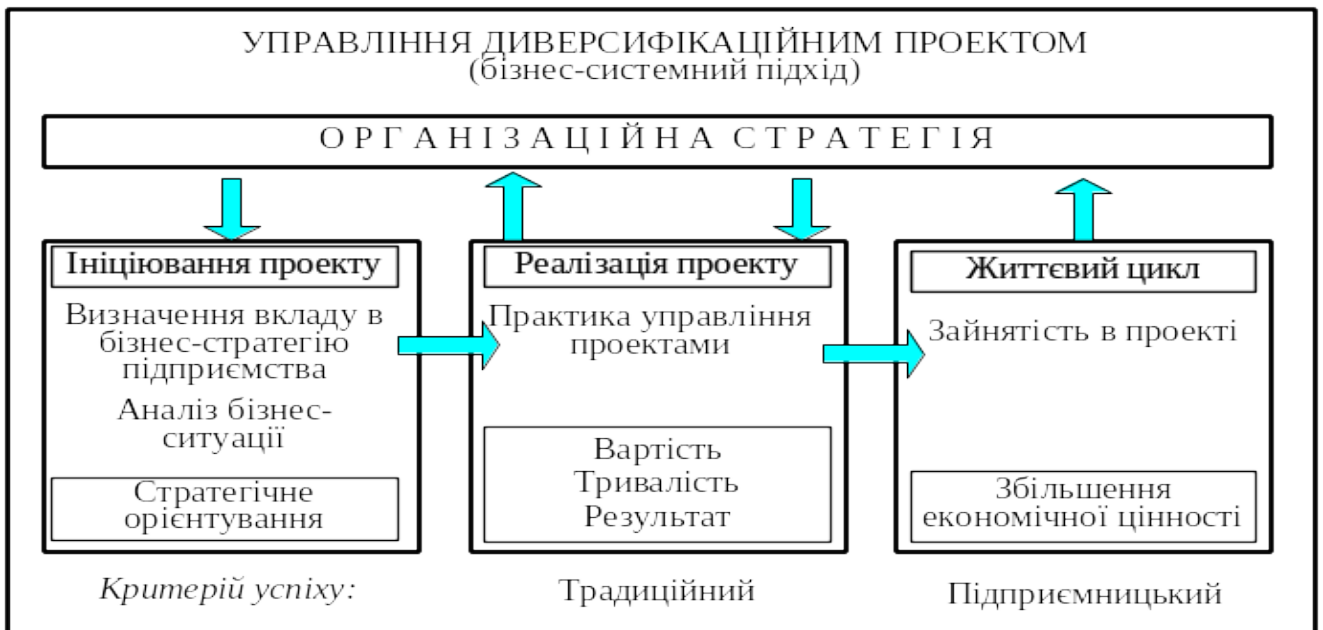


Рис. 2.4 - Суть диверсифікаційного проекту

<i>Ініціювання і планування диверсифікаційного проекту</i>	<i>Виконання диверсифікаційного проекту</i>	<i>Життєвий цикл результатів диверсифікаційного проекту</i>
1 Аналіз бізнес-варіантів 2 Аналіз чутливості і прийняття рішення 3 Забезпечення відповідності стратегії підприємства	1 Підготовка бізнес- плану 2 Управління, спрямоване на бізнес- результати 3 Реагування на ринкові зміни	1 Оцінка результатів 2 Освоєння результатів проекту 3 Ефект у виробництві

Рис. 2.5 - Основні орієнтири при диверсифікаційному проектуванні

Приклад специфікації необхідних та достатніх умов для диверсифікації на підприємстві наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Ідентифікація необхідних та достатніх умов для диверсифікації.

№	Необхідні умови	Достатні умови
1	Недостатність швидкості капіталізації активів.	Досить ретельно виконаний аналіз здобутків від диверсифікування та ризиків, що несуть з собою наслідки диверсифікування Достатній для диверсифікування бюджет.
2	Достатній ступінь неприпустимості існуючим положенням та очікувана від радикальних змін вигода.	Висока очікувана потреба в змінах і висока здатність підприємства до змін.
3	Наявність чіткої цілі – розширення спектру діяльності підприємства у нові сфери.	Бажання керівництва розширити діяльність підприємства і наявність зацікавленої групи у цьому розширенні.
4	Достатній розвиток системи управління підприємством.	Вихід управління на новий рівень, який дозволяє керувати існуючим та новим бізнесом.
5	Наявність в діяльності підприємства ключових компетенцій, на які буде обпиратися проект з диверсифікації.	Співпадання існуючих у підприємства та бажаних на ринках, на які вийде підприємство внаслідок диверсифікації, ключових компетенцій.

Згадана в табл. 2.1 капіталізація активів - основних виробничих фондів (ОВФ) та оборотних засобів (ОЗ) відповідно - може характеризуватися показниками  $k_H^{(B)}$  і  $k_H^{(O)}$ , які вказують на швидкість процесів накопичення ОВФ та ОЗ відповідно та описуються формулами:

$$k_H^{(B)}(t) = \xi(t) \cdot (1 - k_{PP}(t)) \cdot (1 - k_{ДВ} - C_P(t) \cdot f(t) - k_A(t)) + k_A(t), \quad (2.1)$$

$$k_H^{(O)}(t) = \frac{\gamma(t)}{\xi(t) \cdot f(t)} \cdot (1 - k_{PP}(t)) \cdot (1 - k_{ДВ} - C_P(t) \cdot f(t) - k_A(t)) + \frac{C_P(t)}{\xi(t)}. \quad (2.2)$$

Тут  $C_P(t) = \frac{C(t)}{P(t)}$ ,  $\xi$  та  $\gamma$  - коефіцієнти, що визначають частку відрахувань з чистого прибутку на розвиток ОВФ та ОЗ відповідно,  $f$  - показник фондівдачі,  $\xi$  - показник навантаження оборотних засобів;  $k_{ДВ}$ ,  $k_{PP}$  -

ставки податків на додану вартість та на прибуток підприємства відповідно;  $K_A$  - норма амортизаційних нарахувань,  $C(t)$  - витрати виробництва. Якщо вивчати динаміку норм накопичення активів підприємства, можна більш-менш вірно спрогнозувати ймовірний момент появи ознак кризи в господарській діяльності підприємства. В цьому стані швидкість капіталізації активів буде величиною недодатною. Якщо виконати факторний аналіз норм капіталізації активів, які описуються формулами (2.1) та (2.2), можна вилучити напрям, який потребує диверсифікування.

**Третій розділ - “ Методичні властивості обґрунтування диверсифікаційних стратегій в управлінні підприємством ”** – присвячено: розробці економіко-математичної моделі обґрунтування стратегії виробничої диверсифікації; результатам практичного застосування в ТОВ "Штанц-технологія" (м. Харків) і в ВАТ "Завод "Південкабель" (м. Харків) розроблених у дисертації пропозицій при обґрунтуванні стратегій виробничої диверсифікації.

Мета цього дослідження – адаптувати відому "портфельну" теорію інвестора для розв’язання суто практичних завдань диверсифікації виробництва.

Припускається, що інноваційне розширення господарської активності може відбутися у декілька процесів виробництва. Кожне з таких розширень може привести до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Цю ефективність доцільно визначати через відношення результату (у вартісній формі або прибутковості) від диверсифікації до всіх витрат, що забезпечили диверсифікацію. Величина ефективності є ймовірною, оскільки залежить від багатьох факторів, серед яких можуть бути як очікувані, так і не очікувані. Тому будь-яке конкретне значення ефективності господарської діяльності  $w$ , яке є результатом диверсифікації виробництва, необхідно рахувати реалізацією випадкової величини  $W$  з ймовірністю появи  $p$ . Оцінити її для будь-якого значення  $W$  в ринкових умовах - дуже складне завдання. Його вирішує для себе кожен керівник підприємства в процесі диверсифікації, використовуючи різноманітні експертні методи. Тому такі ймовірності є суб’єктивними, бо вони відображають уявлення експерта про правдоподібність реалізації того чи іншого варіанта диверсифікації.

Для аналізу можна використовувати такі чисельні характеристики, як математичне сподівання  $m = M\{W\} = \sum_{i=1}^{i=k} w_i p_i$ , дисперсія

$D(W) = M\{(W - m)^2\} = \sum_{i=1}^{i=k} (w_i - m)^2 p_i$ , стандартний середньоквадратичний

відхил  $\sigma = \sqrt{D(W)}$ , коваріацію  $v_{12} = M\{(W_1 - m_1)(W_2 - m_2)\}$  двох випадкових величин  $W_1$  і  $W_2$ .

Якщо дисперсія ефективності дорівнює нулю – нема невизначеності, а значить і ризику. Чим більше дисперсія ефективності, тим більше невизначеність і ризик. Мірою ризику запропоновано вважати середньоквадратичний відхил (СКВ) ефективності  $\sigma$ .

Якщо є вибір між двома видами проектів диверсифікації, в яких  $m_1 = m_2$  і  $\sigma_1 < \sigma_2$  перевагу треба віддати другому варіанту, оскільки він менш ризиковий. В загальному випадку, коли  $m_1 < m_2$ ,  $\sigma_1 < \sigma_2$  (або  $m_1 > m_2$ ,  $\sigma_1 > \sigma_2$ ), однозначного розумного розв'язку нема і тому необхідно ввести якісь додаткові умови, що будуть відображати відношення керівництва підприємства до конкретної комбінації  $m$  з  $\sigma$ . Часто ця умова має вигляд спеціальної функції  $F(m, \sigma)$  на множині очікуваних ефективності та ризику. Ця функція зростає по  $\sigma$  для керівників, що схильні до ризику, і зменшується по  $\sigma$  для керівників, що не схильні до ризику. Взагалі вона повинна відображати систему їх переваг. При цьому, керівник, що не схильний до ризику, піде на нього лише у випадку очікування більших значень ефективності, а керівник, що схильний до ризику, може погодитись з більш високим ризиком, аби не втратити очікуваної ефективності. Функція повинна допомагати знаходити оптимальний варіант проведення диверсифікації виробництва.

Якщо на підприємстві розроблено декілька проектів диверсифікації виробництва, з них можна сформуванати декілька комплексних планів диверсифікації виробництва (КПДВ). При цьому  $x_j$  ( $j = 1, \dots, n$ ) – доля кожного  $j$ -го проекту диверсифікації в загальних витратах на КПДВ, так що

$$\sum_{j=1}^{j=n} x_j = 1. \quad (3.1)$$

Ефективність КПДВ  $W_p$  визначається як сума ефективностей  $W_j$  усіх варіантів з „ваговими” множниками  $x_j$ , тобто

$$W_p = \sum_{j=1}^{j=n} x_j \cdot W_j. \quad (3.2)$$

Згідно правил теорії ймовірностей ефективність КПДВ, на яку можна розраховувати, є

$$m_p = M(W_p) = \sum_{j=1}^{j=n} x_j \sum_{s=1}^{s=k} w_{js} p_s = \sum_{j=1}^{j=n} x_j \cdot M(W_j) = \sum_{j=1}^{j=n} x_j \cdot m_j. \quad (3.3)$$

Відхил від очікуваного значення ефективності КПДВ дорівнює

$$W_p - m_p = \sum_{j=1}^{j=n} x_j \cdot (W_j - m_j). \quad (3.4)$$

Математичне сподівання квадрату цього відхилення є дисперсія ефективності КПДВ

$$D_p = D(W_p) = M[(W_p - m_p)^2] = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i \cdot x_j \cdot M[(W_i - m_i) \cdot (W_j - m_j)] =$$

$$= \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n k_{ij} \cdot x_i \cdot x_j \quad (3.5)$$

Тут величини

$$k_{ij} = M[(W_i - m_i) \cdot (W_j - m_j)] \quad (3.6)$$

описують коваріації випадкових величин  $W_i$  та  $W_j$ ; вони складають матрицю і інформують про те, наскільки сильно впливають одна з випадкових величин на іншу. Відомо, що коваріація випадкової величини самої на себе (коли  $i = j$ ) дорівнює дисперсії, тобто

$$k_{jj} = M[(W_j - m_j)^2] = \sigma_j^2. \quad (3.7)$$

Величину  $\sigma_p = \sqrt{D_p}$  треба сприймати як "ризик КПДВ".

В роботі запропоновано алгоритм оптимізації КПДВ, під якою розуміється досягнення такої структури КПДВ, коли очікувана ефективність буде найвищою з можливих, а очікуваний ризик при цьому буде найменшим з можливих. Розв'язання такої задачі розглянуто на прикладах продуктової диверсифікації, яка виникає в випадках, коли підприємство вирішує відкрити виробництво декількох виробів, що відрізняються між собою.

На основі аналізу стану справ в ТОВ "Штанц-технологія" доведено, що у фірми з'явилися всі необхідні і достатні передумови для розробки і впровадження стратегії виробничої диверсифікації. З урахуванням існуючих ключових компетенцій ТОВ "Штанц-технологія" доцільно надалі зосередитися на виробництві: плоских, призначених для виробництва (1) упаковки з картону та (2) етикеток, і (3) ротаційних штанц-форм, призначених для виготовлення тари з гофро- та мікрогофрокартону.

Результати розрахунків структури і очікуваної ефективності КПДВ за викладеною вище методикою наведені в таблиці 3.1. Розрахунки показали, що найбільш прибутковим і найменш ризиковим виявляється варіант портфеля виробництва штанц-форм, в якому 53,6 % повинні займати плоскі штанц-форми під виробництво етикеток на самосклеювальній основі і 46,4% ротаційні штанц-форми.

Аналогічний аналіз справ в ВАТ "Завод "Південкабель" дозволив обґрунтувати необхідність виробничої диверсифікації на цьому підприємстві, завдяки якій воно зможе виробляти кабелі для оптичних ліній зв'язку. Розрахунково-аналітичним шляхом доведено, що у ВАТ "Завод "Південкабель" є співпадання існуючих у підприємства та бажаних на ринках, на які вийде підприємство внаслідок виробничої диверсифікації, ключових компетенцій.

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено нове вирішення важливого науково-практичного завдання з подальшого розвитку і вдосконалення теоретичних положень та методичного забезпечення питань стратегії управління диверсифікацією сучасного українського підприємства. Отримані результати полягають у тому:

1. На основі морфологічного аналізу і синтезу здобуто суттєво поновлене визначення, згідно з яким диверсифікація – це об'єктивно існуюче явище, в якому віддзеркалюється турбота організації зменшити ризики в своїй діяльності і яке виказує себе через інноваційний процес розширення господарської активності організації як в нові, так і в існуючі сфери діяльності з метою зниження ризиків цієї самої діяльності, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

2. Нове визначення дозволяє відрізнити між собою добре відому фінансову диверсифікацію – розширення господарської діяльності за допомогою цінних паперів та інших фінансових засобів у напрямки, які не пов'язані з простим розширенням виробничих фондів – і виробничу, яка має комплексний характер, оскільки може охоплювати практично всі бізнес-процеси як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах підприємства.

3. На основі ретельного переосмислення відомих фактів з розвитку організацій сформовано концептуальний погляд на диверсифікацію як на об'єктивно існуючий атрибут життєвого циклу підприємства, який може "запустити" життєвий цикл організації "з нової сторінки".

4. Господарювання в сучасних ринкових умовах, однією з детермінант яких є високий динамізм, неодмінно потребує застосування стратегії швидкого реагування, генетично пов'язаною з стратегією диверсифікації - оптимальним комплексом диверсифікаційних процесів, які підприємство може дозволити собі з метою зниження ризиків виробництва, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Стратегія диверсифікації виробництва, яка охоплює всі його фундаментальні, організаційні і соціетальні фактори, фактично є стратегією росту і водночас антикризовою, оскільки концептуально налаштована на зменшення ризиків за рахунок розширення, диференціації і/або зміни напрямків діяльності підприємства.

5. Доведено, що для розробки і реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві необхідна деяка структурна одиниця, яка в дисертації набула назву диверсифікаційної структурної одиниці (ДСО) з визначенням всіх її функцій.

6. Особлива увага тут приділяється так званій ініціативній групі (стейкхолдерам), яка несе на собі весь тягар зі створення і життєвого забезпечення ДСО. Доведено, що мотивація ініціативної групи базується, в



основному, на здоровому бажанні кар'єрного росту.

7. Пропонується проектний підхід до виробничої диверсифікації, але на основі підприємницького бізнес-системного підходу (інтрапренерства), який мотивує на розкриття можливостей нарощування якісного потенціалу даного підприємства, а не на пошук рішень в межах існуючих в ньому обмежень. Джерелом бюджетування стратегій диверсифікації виробництва, як правило, може виступати нерозподілений прибуток підприємства або всі ті заходи, які наповнюють поняття "бутстрепінг".

8. Адаптований до стратегій виробничої диверсифікації відомий "портфельний аналіз інвестора" дозволяє визначити як ефективність, так і ризики в кількісній формі, які можуть супроводжувати запропоновану диверсифікацію, чого не дозволяє, наприклад, корпоративний (який теж називають портфельним) аналіз. Наведені приклади практичного використання запропонованої методики формування стратегії диверсифікації виробництва на сучасних українських підприємствах вказують на її відносно не складну процедуру, в якій містяться достатньо відомі прийоми економічного, стратегічного і конкурентного аналізу.

Результати досліджень, які сформульовані в п.п. 1, 3 і 5, можна віднести до категорії здобутих вперше, в п.п. 4, 6 і 8 – що дістали подальшого розвитку, в п.п. 2 і 7 – що вдосконалені.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Фахові видання.

1. Глушок Т.И., Гурьянов А.Б. Принципы управления персоналом в организации // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Харківського державного політехнічного університету. Збірка наукових праць. Випуск 13. - Харків: ХДПУ, 2001. - С. 199 – 202.
2. Гур'янов А.Б. Диверсифікаційна стратегія управління підприємством // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірка наукових праць. Випуск 10, Т.1., Харків: НТУ "ХПІ", 2003. - С. 199 – 202.
3. Гур'янов А.Б., Серіков А.В. Диверсифікація як ґрунт динамічного стратегічного управління підприємством // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірка наукових праць. Випуск 20'2003. – Харків: НТУ "ХПІ", 2003. - С. 127 – 128.
4. Гур'янов А.Б. Інтегративний підхід до визначення диверсифікації // Вісник економіки транспорту і промисловості № 5-6. – Харків: УкрДАЗТ, 2004. - С. 218 – 220.
5. Гурьянов А.Б. Модель диверсификационного комплекса для предприятий

- // Вісник економіки транспорту і промисловості № 9-10. – Харків: УкрДАЗТ, 2005. - С. 46 – 48.
6. Сериков А.В., Гурьянов А.Б. Диверсификация как атрибут жизненного цикла организации // Вісник економіки транспорту і промисловості № 9-10. – Харків: УкрДАЗТ. 2005. - С. 49 – 51.
  7. Гур'янов А.Б., Серіков А.В. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва // Коммунальное хозяйство городов.- К.: ТЕХНІКА, 2005.- С.144 – 151.

### **Тези доповідей**

8. Гурьянов А.Б. Повышение экономической эффективности предприятий за счет оптимизации стратегического управления и управления персоналом // Збірник наукових праць Української Академії Державного управління при Президентові України "Державне управління та місцеве самоврядування". В 6-ти частинах. Ч.1. За заг. ред. Г.І. Мостового.- Х.: УАДУ ХФ, 2001. - С. 75 – 77.
9. Гурьянов А.Б. Внутреннее предпринимательство (интрапренерство) – как стратегия управления предприятием // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління. Матеріали 3-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції. Українська Асоціація "Жінки в науці та освіті". Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2002. - С. 56 – 58.

### **SUMMARY**

#### **Guryanov A. B. - Manuscript.**

The dissertation is on competed for a scientific degree candidate of sciences in Economic in speciality 08.06.01 – economy, organization and management of enterprises. – Ukrainian national academy of transportation engineering , Kharkiv, 2006.

There is a formulating and development complex of methodic ways and proposition for diversification strategy management in the dissertation.

The exhaustively definition is obtained, based on morphologic analysis and synthesis. The definition has view the diversification as an appearance, a process and a instrument of risk management, which always be present in the life of an enterprise. It is proved, that exactly the diversification is take enterprises out of the crisis, which follow them in all phases of the life cycle.

The classification is propose in dissertation for all forms of diversification to separate them on two kinds: financial and industrial. Last one can manifest themselves in all business-processes of the enterprise. It is based on inner

entrepreneur organize technology. That is realize in diversification structure unit (DSU). Main body of (DSU) is initiation group. Then we can look on the enterprise like structure of some connected DSU.

**Key words:** strategy of management industrial diversification, crisis's in life cycle of enterprise, diversification structure unit model, initiation group, entrepreneur organize technology, investor case analysis method of diversification projects, entrepreneurship, bootstrapping.

### АНОТАЦІЯ

Гур'янов А.Б. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2006.

У дисертації сформовано і розроблено комплекс методичних підходів та пропозицій із стратегії управління виробничою диверсифікацією сучасного українського підприємства. Здобуто вичерпне визначення диверсифікації як явища, процесу та інструмента управління. Доведено, що диверсифікація виводить підприємства із криз, які супроводжують їх на усіх стадіях їхнього життєвого циклу. Останні складають два угруповання, а саме фінансові та виробничі. В дисертації запропоновано необхідні і достатні умови для розробки і втілення виробничої диверсифікації.

Структура диверсифікованого підприємства може бути оптимальною, якщо реалізується комплексний план диверсифікації виробництва. Для оптимізації запропоновано використовувати аналітичний метод, що є модифікацією відомого аналізу портфеля інвестора. Методика дозволяє провести оцінку кожного варіанту стратегій, виявити його переваги і слабкі сторони і вибрати на підставі пріоритетів керівництва той або інший варіант. Запропонована методика була використана для обґрунтування стратегії виробничої диверсифікації на цілому ряду харківських підприємств. У дисертації достатньо детально освітлені два проекти.

**Ключові слова:** стратегія управління диверсифікацією виробництва, кризи в життєвому циклі підприємства, необхідні і достатні умови диверсифікації виробництва, модель диверсифікаційної структурної одиниці, ініціативна група, інтрапренерство, бутстрепінг, портфельний аналіз проектів диверсифікації виробництва.

### АННОТАЦИЯ

Гурьянов А.Б. . – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – экономика, организация и управление предприятиями. – Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2006.

В диссертации сформулирован и разработан целый комплекс методических подходов и предложений по стратегии управления производственной диверсификацией современного украинского предприятия.

В первой части работы приведен анализ работ известных учёных и рассмотрен их вклад в исследование диверсификации и её стратегий. Рассмотрены различные виды классификаций как самой диверсификации, так и предприятий, которые диверсифицировали свою деятельность. Большинство работ зарубежных авторов описывают диверсификацию в условиях сложившегося фондового рынка. Исходя из реалий Украины в диссертации поставлена и решена задача реализации стратегии диверсификации в условиях несформированного фондового рынка. Из анализа научных работ видно, что одной из проблем исследования диверсификации является наличие большого количества определений, которые описывают различные аспекты диверсификации. В диссертации решается задача – дать дополненное, уточнённое определение диверсификации.

На основе морфологического анализа и синтеза получено исчерпывающее определение диверсификации как явления, процесса и инструмента управления рисками, которые постоянно присутствуют в жизнедеятельности предприятия. Доказано, что диверсификация выводит предприятия из кризисов, которые сопровождают их на всех фазах их жизненного цикла.

В динамичных рыночных условиях хозяйствования все более востребованной становится стратегия быстрого реагирования, которая связана с диверсификационными стратегиями, так как последние позволяют создать своеобразный фонд альтернатив, из которого затем выбирается наиболее подходящая.

В диссертации предложена классификация, по которой все известные виды диверсификации можно отнести к двум видам: финансовой и производственной. Это разделение помогает найти пути для проведения диверсификации в условиях несформированного фондового рынка. Это важный аспект, поскольку в условиях Украины мы имеем дело в основном с производственной диверсификацией. Предложено для разработки и реализации производственной диверсификации использовать проектный подход, ориентирующий на увеличение экономической ценности предприятия. Этот подход опирается на идею интрапренерства или внутреннего предпринима-

тельства, реализующуюся в форме диверсификационной структурной единицы (ДСЕ), ядром которой является инициативная группа. Предприятие тогда можно рассматривать как структуру, содержащую несколько связанных между собою ДСЕ. Чтобы диверсификационный проект состоялся требуется выполнение необходимых и достаточных условий, сформулированных в диссертации.

Внедрение системы внутреннего предпринимательства позволяет обеспечить инициативу персонала диверсифицирующегося предприятия. Это обеспечивать повышения уровня адаптивности и динамичности управления.

В диссертации обозначены необходимые и достаточные условия для проведения диверсификации. Рассмотрена структура ресурсов, за счёт которых возможен процесс диверсификации. На основании статистических данных видно, что украинские предприятия осуществляют вложение в развитие за счёт накопления своих собственных фондов. Такой вид бюджетных инноваций в научной литературе называется бутсрепингом.

В новом ключе рассмотрена роль диверсификации, как атрибута жизненного цикла предприятия. Исходя из уточнённого определения доказано, что диверсификация является неотъемлемым атрибутом жизненного цикла предприятия. Каждое предприятие при переходе на следующий этап своего развития сталкивается с необходимостью расширять сферу своей деятельности, что по сути и является диверсификацией. Таким потенциально к диверсификации необходимо готовится заранее, чтобы не попасть в критическую ситуацию нехватки тех или иных ресурсов.

Структура диверсифицированного предприятия может быть оптимальной, если обоснован и реализуется комплексный план диверсификации производства. Для оптимизации предложено использовать аналитический метод, являющийся модификацией известного анализа портфеля инвестора. Методика позволяет произвести оценку каждого варианта стратегий, выявить его преимущества и слабые стороны и выбрать на основании приоритетов руководства тот или иной вариант. Предложенная методика была использована для обоснования стратегии производственной диверсификации на целом ряде харьковских предприятий. В диссертации достаточно подробно освещены два проекта.

**Ключевые слова:** стратегия управления диверсификацией производства, кризисы в жизненном цикле предприятия, необходимые и достаточные условия диверсификации производства, бутсрепинг, модель диверсификационной структурной единицы, инициативная группа, интапренерство, портфельный анализ проектов диверсификации производства.

Гур'янов Антон Борисович

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ  
СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Надруковано згідно з оригіналом автора

Відповідальний за випуск \_\_\_\_\_ Барабанов І.В.

Підписано до друку "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2006.

Формат паперу 60x90 1/16. Друк різнограф.

Папір офсетний. Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Наклад 100 прим.

Замовлення № 1168

---

Надруковано РВВ Харківського державного технічного університету  
будівництва та архітектури, 61002, Харків, вул. Сумська, 40