

Згурська О.М., д.е.н., доц.,
Лящук В.Ю., магістр
Державний університет телекомунікацій

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті визначено, що стратегічна орієнтація підприємства передбачає певний компроміс між галузевими напрямками господарської інфраструктури підприємства, в основі якого лежить максимально можливе використання сильних сторін для забезпечення, поглиблення та розширення виробництва якісної конкурентоздатної продукції на довготривалий період функціонування. У зв'язку з цим, у статті розроблений організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством в умовах імплементації інноваційних стратегій диверсифікації діяльності з одночасним залученням певних інноваційних ресурсів, що спрямовуються на розвиток додаткових сфер господарювання. Розробка механізму здійснювалася на використанні системного підходу, що зумовлено, насамперед, складністю об'єкта управління, широким набором елементів керуючого впливу, а також необхідністю врахування особливостей ендогенних та екзогенних чинників впливу.

Ключові слова: диверсифікація діяльності підприємства, стратегія диверсифікації, організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством, інноваційна інфраструктура підприємства, оптимальне стратегічне рішення.

Постановка проблеми. В контексті становлення, використання та розвитку сучасних інформаційних технологій одним із важливих питань на сьогоднішній день є розробка ефективних стратегій диверсифікації діяльності підприємств в напрямі інтенсифікації інноваційних процесів. З огляду на сучасні тенденції прискорення процесів скорочення життєвих циклів підприємств, дане дослідження присвячено розгляду питання вивченню особливостей імплементації стратегій диверсифікації діяльності підприємств, що забезпечить стійкі конкурентні переваги на світових ринках. Проблематика ефективності імплементації стратегій диверсифікації вирішувалася, опираючись на новаторські підходи до поставленої мети підприємства в цілому, узгоджуючи із потенційними можливостями та перевагами підприємства, що забезпечують стабільність розвитку на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування наукових поглядів щодо розвитку різних аспектів процесу диверсифікації діяльності підприємств зробили такі українські та зарубіжні вчені як: С.Н. Berry [1], Є. І. Богуславський, Ю. С. Шибалкіна [2], А.О. Черниченко [3], П.В. Брінь, Л.О. Переходова [4], М.Д. Корінко [5-6], R. Pitts and H. Hopkins [7], Wan, W., Hoskisson, R., Short, J. and Yiu [8], О.О. Цогла [9-10] та інші. Ознайомлення з працями відомих вчених переконує, що процеси формування та реалізації стратегій диверсифікації забезпечуються інноваційними підходами до управління господарською діяльністю підприємств в умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства. Разом із тим, для сучасного розвитку економіки формування інноваційних стратегій диверсифікації діяльності підприємств набуває особливого значення, оскільки імплементація таких стратегій забезпечує вибір і профілювання оптимальних проєктів з урахуванням ризикових ситуацій та комплексної їх оцінки, які виникають на кожному

з етапів формування та реалізації стратегій диверсифікації діяльності, а також визначає стратегічні напрями ефективного розвитку підприємств на довгострокову перспективу.

Метою статті є розробка організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності з одночасним залученням інноваційного ресурсно-компетенційного потенціалу.

Методи дослідження. В межах системного підходу до розробки організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності, знайшло відображення та обґрунтоване застосування ситуаційного та синергетичного підходів, які, у певній упорядкованій взаємодії передбачають вивчення реальних ситуаційних умов, рушійних чинників та факторів успішного функціонування підприємства та розробку сценарію відповідного керуючого впливу, що відповідає сучасним умовам інформаційного розвитку. Даний підхід відрізняється достатньою гнучкістю та надає можливість маневрування ситуацією, а отже, дозволяє досягти поставлених цілей найкращим чином, заснованим на альтернативності прийняття управлінських рішень. Методологічною основою даного наукового дослідження був використаний метод аналогій та порівнянь для визначення та аналізу стратегічних цілей підприємств в напрямі інноваційних диверсифікаційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Інтенсивний пошук потенційних можливостей та шляхів диверсифікації діяльності підприємств сприяє побудові нової організаційної структури стратегічного управління підприємством, що дозволить посилити роль корпоративного центру диверсифікованого підприємства на основі імплементації інноваційних стратегій диверсифікації. Стратегічні процеси, які характеризуються параметрами статичного і динамічного стану та раціональної декомпозиції, поділяються на окремі взаємопов'язані стадії, що характеризуються високим рівнем незалежності структурних підрозділів на кожному з етапів стратегічного управлінського процесу підприємства. Прямі, перехресні, зворотні зв'язки, які необхідні для вимірювання рівня ефективності забезпечують оптимальний напрямок руху всіх інформаційних і ресурсних потоків. Відповідно до специфіки управлінських процесів на підприємстві надзвичайно важливим є інформаційний ресурс, що характеризує прямий та зворотний зв'язок ефективного стратегічного управління суб'єктом господарювання. Інформаційна база дає змогу коректувати ці зв'язки, тим самим порівнюючи отримані результати з нормативними показниками. Аналіз наявних відхилень має місце при проведенні діагностики виробничих процесів, організаційних та управлінських процесів. Аналіз сигналів про відхилення в ході стратегічних інноваційних процесів диверсифікаційного розвитку дають змогу прийняти відповідні управлінські рішення, пов'язані з координацією, контролем та приведення у відповідність окремих показників діяльності з метою отримання позитивного результату.

Процеси стратегічного планування в ході господарської діяльності визначають систему розрахункових показників ефективності контрольованих процесів на підприємстві. Стратегічний контроль над ходом процесів, а також поточним станом управлінських механізмів проводиться в рамках замкнутої інноваційної системи диверсифікації в рамках певного оптимального набору стратегій диверсифікації. У цьому контексті, важливим завданням є визначення відповідності мобільності управління перспективним потребам та цілям диверсифікаційної структури, а саме – оцінювання інноваційних стратегічних цілей, їх форм та методів досягнення.

Створення раціональної організаційно-управлінської структури диверсифікованого підприємства є одним із основних механізмів, що забезпечує ефективність стратегічного управління діяльністю. Управлінська компанія здійснює реалізацію основних планів, розпорядчих і контрольних функцій: координація діяльності підприємства в середині групи, управлінське забезпечення, прогнозування, розробка інноваційної стратегії, поточне стратегічне планування, контроль виконання планів, аналіз поточного стану та причин відхилення від плану [2]. При розробці організаційно-економічного механізму управління підприємством в напрямі формування та реалізації інноваційних стратегій диверсифікації

діяльності важливим аспектом є закріплення відповідних функцій за підрозділами, швидка передача інформації, збільшення гнучкості і швидкий розвиток диверсифікованого підприємства. Гнучкість, релевантність та адаптація підприємства до швидких змін інформаційного суспільства передбачає підвищення ефективності діяльності, успішності прийняття управлінських рішень, а також підвищення відповідальності за виконання стратегічних завдань, тоді як процеси прийняття управлінських рішень щодо розробки, організації, реалізації, контролю управлінських цілей децентралізовані і розділені на всіх рівнях диверсифікованої структури (рис. 1).



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності (розроблено авторами)

В умовах інформатизації бізнесу оптимальна стратегія диверсифікації діяльності передбачає здійснення взаємозв'язку функціонального та стратегічного характеру за усіма напрямками, що дозволяє успішно пристосовуватися українським підприємствам до динамічних змін середовища, допомагає вирішувати ситуативні питання через координацію дій всіх підрозділів підприємства в умовах стрімкого розвитку інфокомунікативних методів господарювання [4].

Важливим етапом реалізації інноваційних стратегій диверсифікації підприємства є закріплення функцій за певними функціональними підрозділами, швидка передача інформації, збільшення гнучкості і швидкий розвиток диверсифікованої організації. Разом з

тим, кожен суб'єкт у своїй господарській діяльності повинен розуміти той факт, що для ефективної реалізації стратегій диверсифікації діяльності важливе значення мають інноваційні знання та розробки, що дозволяють зрозуміти закономірності і тенденції досягнення сучасного стану стратегічних інноваційних змін на підприємстві. Зазначений аспект пов'язаний з виявленням внутрішніх поточних стратегічних можливостей суб'єкта господарювання, прогнозуванням управлінського, технологічного, виробничого, маркетингового, фінансово-економічного і організаційного стану підприємства.

Важливим етапом імплементації стратегій диверсифікації діяльності підприємства слід вважати постановку стратегічного діагнозу, розробку відповідних етапів стратегічного розвитку, а також вибір ефективних операційних стратегій розробки і впровадження конкретних інновацій. Для здійснення обраної місії вищій ланці управління необхідно вибрати найбільш раціональні методи реалізації, дотримуючись при цьому комплексу завдань, а саме [1, с.375]:

- етапи здійснення повинні мати ранжований взаємоузгоджений характер;
- стратегічні напрями повинні включати в себе серію простих завдань;
- всі поставлені завдання повинні характеризуватися конкретними питаннями;
- завдання слід представляти з використанням функціональних форматів.

Отже, розглянутий організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності дозволяє визначити основні підходи до його реалізації з мінімальними витратами від узгодженої чи неузгодженої поведінки підрозділів диверсифікованої структури, використати запропоновані організаційні схеми і рішення.

Отже, лише шляхом об'єднання власних зусиль та комплексу потенційних ресурсів можливо досягти максимальної ефективності господарювання в умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства. Тому для будь-якої нової функціонально-організаційної управлінської структури диверсифікованої компанії, раціонально буде зосередити функції капіталізації та інвестування на рівні керуючих компанії (генерального директора та адміністративного центру), а функції виробництва, переробки, постачання, маркетингу, логістики, бюджетування витрат, правового регулювання, кадрового забезпечення, міжнародної експортної діяльності, міжнародної сертифікації діяльності на рівні підрозділів компанії: фінансово-розрахункового відділу, виробництва та переробки аграрної продукції, маркетингу, міжнародної діяльності [6, с. 16]. Наявність в функціональній-інноваційній управлінській структурі відділу розробки та впровадження інформаційних технологій автоматизує, мобілізує та розширить та участь підприємств України в напрямку ефективної диверсифікації діяльності; забезпечить конкурентоспроможність аграрного виробництва на внутрішньому та міжнародних ринках, посилить позиції підприємства на міжнародних ринках і забезпечить вихід на нові ринки; збільшить обсяги продажу аграрної продукції на міжнародних ринках у 2–3 рази; посилить міжнародну орієнтацію аграрного сектора з урахуванням тенденцій розвитку ринків окремих країн; сприяє географічній диверсифікації цільових ринків продажу аграрної продукції.

Окрему увагу слід приділити визначенню необхідного ступеня управлінської та інформаційної мобільності новоствореного конгломерату, розподіленню управлінських завдань, навантаження на адміністративний корпус, централізовану управлінську ланку. Після визначення характеру взаємозв'язку підрозділів підприємства, їхнього функціонального навантаження необхідно налагодити повноцінне стратегічне управління сформованою диверсифікованою компанією, що дозволить підвищити результативність та її конкурентоспроможність на внутрішніх та міжнародних ринках. Фахівці в галузі новітніх технологій розуміють, що через постійну невизначеність зовнішнього середовища, безперервний пошук інформації, розвиток системи інформаційного забезпечення стратегічної інноваційної діяльності, моніторинг навколишнього середовища, та відповідно до цього постійний моніторинг, контроль та коригування ефективності застосування - організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством [9, с. 149]. В

той же час, вибір оптимальних стратегічних рішень щодо розвитку підприємства потребує системного підходу до формування стратегій диверсифікації діяльності. Він передбачає наявність певних підсистем, які пов'язані між собою та є частиною загальної системи, існування якої є неможливим за відсутності одного з її елементів.

Оцінка ефективності імплементації стратегій диверсифікації діяльності підприємств є невід'ємною складовою злагодженої роботи всіх підрозділів та галузевих рівнів, як по окремим обсягами коштів, виділених на інноваційні розробки, так і на маркетингову та збутову політику, а також на розробку інноваційної продукції та її впровадження на цільові ринки. Імплементація стратегій диверсифікації діяльності підприємства, являє собою комплексний лінійний багатоступінчастий процес, в якому субпроцеси змісту, організації, методи та форми здійснення розробки інноваційних стратегій диверсифікації є окремими частинами одного цілого взаємоузгодженого процесу функціонування та розвитку.

Прогноз рівнів ефективності імplementованих стратегій, а також фінансово-економічна оцінка даних інноваційно-інформаційних проектів повинна бути здійснена на основі вибору з широкого спектра даних альтернативних варіантів, а саме – на основі ймовірного профілювання оптимальних проектів з врахуванням та комплексної оцінки ризикових ситуацій, що виникають на кожному з етапів декомпозиції певних груп стратегій диверсифікації підприємства.

Для ефективного впровадження стратегій диверсифікації діяльності підприємств необхідно володіти достатньою масою необхідної інформації, а також значною інформаційною мобільністю комплексу взаємоузгоджених даних щодо розвитку тієї чи іншої сфери господарювання. Інформаційна база даних повинна протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватися стратегічного курсу на балансування портфелю досліджуваної компанії. Управлінська мобільність в межах системи створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від невизначеності ринкового середовища, використовуючи приховані потенційні можливості внутрішнього середовища та швидкість реагування та координації проекту [7, с. 625].

Реалізація відповідних стратегій диверсифікації діяльності вимагає особливого контролю і оцінки результативності стратегічної взаємодії на всіх етапах її імплементації та ефективного поєднання виробництва і задоволення попиту споживачів аграрною продукцією, підвищення результативності диверсифікації діяльності шляхом налагодження тісних партнерських відносин на національних та зарубіжних ринках; стимулювання споживання та підвищення якості аграрної продукції відповідно до міжнародних стандартів; максимізація поточного прибутку підприємств.

У розробленому організаційно-економічному механізмі стратегічного управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності, що базується на формуванні раціональної управлінської структури диверсифікованих підприємств передбачено роботу відділу стратегічного планування для реалізації дослідницьких функцій, просування та забезпечення зростання конкурентних позицій аграрного підприємства, міжнародний експортний підрозділ для проведення переговорів, оформлення контрактів та укладення угод, контролю за їх виконанням і юридичним захистом прав власника у разі їх порушення, проведення сертифікації.

Висновки. Варто відмітити також те, що результати проведеного дослідження довели, що навіть ідеально сформовані інноваційні стратегії диверсифікації розвитку підприємств – це ще не остаточна гарантія майбутнього комерційного успіху підприємства, якщо немає чіткого розроблено механізму їх формування та реалізації. Саме тому у даній науковій праці розроблений організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством в умовах формування та імплементації інноваційних стратегій диверсифікації власної діяльності, використання якого значно мобілізує та розширить участь підприємств України в напрямку ефективної диверсифікації діяльності; забезпечить конкурентоспроможність аграрного виробництва на внутрішньому та міжнародних ринках.

Перспективи майбутніх досліджень. Таким чином, сьогодення диктує свої правила в межах стрімких змін інформаційних технологій, в структурі потреб споживачів, переорієнтації мотиваційних інструментів впливу, в цільовій системі забезпечення стратегічного диверсифікаційного процесу. В цьому аспекті потребують удосконалення методи управління диверсифікованим підприємством на інноваційній основі, адже швидкість мінливості ринкового середовища здійснює прямий та опосередкований вплив, наслідком якого є безпрецедентна необхідність відповідати новим вимогам інформаційного суспільства, виявляючи стратегічні розриви і вживаючи відповідних заходів.

Оптимальний вибір певних стратегій диверсифікації діяльності підприємств значно розширить спектр господарювання за рахунок географічної диверсифікації цільових ринків, зміцнить позиції підприємства на національних та міжнародних ринках, а також забезпечить та активізує міжнародну орієнтацію з урахуванням тенденцій розвитку ринків провідних країн світу. Рекомендації щодо прикладного аспекту формування інноваційних стратегій диверсифікації можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств, в тому числі і при виході на світові ринки.

Список використаної літератури:

1. Berry C.H. Corporate Growth and Diversification. *Journal of Law and Economics*. Vol. 14, № 2. October, 1971. Pp. 371-383.
2. Богуславський Є. І., Шибалкіна Ю. С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. *Науковий журнал «Соціальна економіка»*. Вип. 2 (квітень-червень). Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. С. 182–188.
3. Богуславський, Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10. С.14–18.
4. Брінь, П.В., Переходова. Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. 69 (1042). С.172–175.
5. Корінько М.Д. Ризики при диверсифікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 7. С. 69-74.
6. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 12-17.
7. Pitts, R. A. and Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*. vol. 7. Pp. 620-627.
8. Wan, W., Hoskisson, R., Short, J. and Yiu, D. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, vol. 8.
9. Цогла, О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С.147–151.
10. Цогла, О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С.109-115.

REFERENCES

1. Berry C.H. (1971). Corporate Growth and Diversification. *Journal of Law and Economics*. Vol. 14, № 2. October. 371-383.
2. Bohuslavs'kyj, Ye.I. and Shybalkina, Yu.S. (2009). Stratehiia dyversyfikatsii: vybir momentu startu [Diversification strategy: choosing the starting point]. *Sotsyal'naia ekonomika*. Kharkiv: Kharkiv National University nam. V. N. Karazin, vol. 2, 182–188.
3. Boguslavs'kyj, Je.I., & Chernychenko, A.O. (2013). Vybir optymal'nogo metodu dyversyfikatsii' pidpryjemstv [Choice of optimal method diversify enterprises]. *Efektivna ekonomika*, №10, 14-18.

4. Brin', P.V., & Perehodova, L.O. (2013). Dyversyfikacija gospodars'koi' dijal'nosti pidpryjemstv [Diversification of economic activity of enterprises]. *Visnyk NTO «HPI». Serija: Aktual'ni problemy rozvytku ukrai'ns'kogo suspil'stva*, 69 (1042). 172-175
5. Korin'ko, M.D. (2009). Ryzky pry dyversyfikatsii [Diversification as a development strategy]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 5, 12–17.
6. Korin'ko, M.D. (2003). Dyversyfikatsiia yak stratehiia rozvytku [Risks with diversification]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7, 69 – 74.
7. Wan, W., Hoskisson, R., Short, J. and Yiu, D. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, vol. 8.
8. Pitts, R. A. and Hopkins, H. D. (1982), «Firm diversity: conceptualization and measurement», *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 620-627.
9. Cogle, O.O. (2011). Stanovlennja dyversyfikacijnyh procesiv u dijal'nosti pidpryjemstv [Formation processes diversify activities in enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. №7, 147-151.
10. Cogle, O.O. (2010). Formuvannja konkurentnyh perevag pidpryjemstva shljahom dyversyfikacii' jogo dijal'nosti [Formation of competitive advantages of the enterprise through the diversification of activities]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. №4, 109-115.

ЗГУРСКАЯ ОКСАНА МИХАЙЛОВНА, ЛЯЩУК ВИКТОРИЯ ЮРЬЕВНА. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В статье определено, что стратегическая ориентация предприятия предполагает определенный компромисс между отраслевыми направлениями хозяйственной инфраструктуры предприятия, в основе которого лежит максимально возможное использование сильных сторон для обеспечения, углубления и расширения производства качественной конкурентоспособной продукции на длительный период функционирования. В связи с этим, в статье разработан организационно-экономический механизм стратегического управления предприятием в условиях имплементации инновационных стратегий диверсификации деятельности с одновременным привлечением определенных инновационных ресурсов, направляемых на развитие дополнительных сфер хозяйствования. Разработка механизма осуществлялась на основании использования системного подхода, что обусловлено, прежде всего, сложностью объекта управления, широким набором элементов управляющего воздействия, а также необходимостью учета особенностей эндогенных и экзогенных факторов влияния.

Ключевые слова: диверсификация деятельности предприятия, стратегия диверсификации, организационно-экономический механизм стратегического управления предприятием, инновационная инфраструктура предприятия, оптимальное стратегическое решение.

OXSANA ZGHURSKA, VICTORIYA LYASCHUK. ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF ACTIVITY DIVERSIFICATION STRATEGIES' IMPLEMENTATION. In the article has been defined that the strategic orientation of the enterprise presupposes a certain compromise between the sectoral areas of the enterprise's economic infrastructure, which is based on the maximum possible using the strengths for ensure, deepen and expand of high-quality competitive products for a long run. In this regard, in the article have been developed an organizational and economic mechanism for the strategic management of an enterprise in the context of the innovative strategies' implementation for diversifying activities with the contemporary involvement of certain innovative resources directed to the development of additional management areas. The mechanism development was implemented on the basis of using a systematic approach, which is primarily due

to the complexity of the control object, a wide range of control elements, as well as the need to take into account the characteristics of endogenous and exogenous influence factors.

Key words: *diversification of the enterprise's activity, diversification strategy, organizational and economic mechanism of strategic enterprise management, innovative infrastructure of the enterprise, optimal strategic decision.*