

призводять до зниження рівня плинності персоналу. В той же час, забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівників, їх освітнього та професійного потенціалу, що необхідно для впровадження в практику нововведень, високих технологій, — сприяють підвищенню гнучкості, стабільності життєдіяльності та стійкості підприємств на ринку. Приклади ефективної роботи прогресивних сучасних підприємств, дозволяють зробити висновок про те, що формування та гармонізація соціально-трудова відносин, які розвивають здатність до взаємного навчання та роботи у команді, сприяють підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись на основі інвестування в людські ресурси, що передбачає розвиток систем охорони здоров'я, освіти, науки. Теорія людського капіталу доводить, що інвестиції в людський капітал, даючи віддачу в зростанні продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції, а значить, підприємств, — стають найбільш ефективним видом інвестування.

Продукція галузей охорони здоров'я, освіти, культури має не лише самостійну цінність для безпосередніх споживачів, але й надає соціальний вигравш для суспільства в цілому і є інвестиціями в людину, віддача яких іноді переважає над віддачею в матеріальну сферу.

Невирішеність багатьох проблем в галузях науки, освіти, охорони здоров'я знижує рівень конкурентоспроможності людського капіталу. Відсутність виваженої державної політики стосовно розвитку людських ресурсів для вітчизняної економіки призводить до зниження рівня конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і країни в цілому.

Тому слід концентрувати зусилля на таких пріоритетних напрямках соціально-економічної політики, як реформа освіти, підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я (внаслідок реструктуризації системи надання медичної допомоги), боротьба з бідністю.

### Література

1. Стратегічні виклики XXI століття суспільстві та економіці України, у 3-х томах, т.1 /За ред. В.М.Гейця, В.П.Семиноженка та Б.Є.Кваснюка. — К.: Фенікс, 2007. — 542с.
2. Заклекта-Берестовенко О.С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу. Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 /Київський національний університет ім. Т.Г.Шевченка. — К., 2008.—21 с.
3. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник /В.М.Лукашевич, 2-ге вид.- Львів: Новий Світ-2000, 2010.-424с.
4. Формування та використання інтелектуального капіталу: Наук. вид.//Н.Л.Гавкалова, Н.С.Маркова.—Харків: Вид-во ХНЕУ, 2006.
5. Суков Г.С., И.Я.Тупик. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография.— К.: КНЕУ, 2008.— 227с.
6. Згуровський М. Шлях до суспільства, заснованого на знаннях //Дзеркало тижня.-2006.-21-27 січня.-№2(581).
7. Швець Л.В. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність та оцінка.//Вісник НТУ, ТАУ. — 2008.— Вип.17. — С.264-270.
8. Швець Л.В. Соціальний капітал як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. //Вісник НТУ, ТАУ. — 2009.— Вип.18. — С.231-236.
9. Міждисциплінарний словник з менеджменту /За ред. Д.М.Черваньова., О.І.Жилінської.-К.: Нічлава, 2011.-624 с.

УДК 629.113

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИЦІЙНИХ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ

*Доктор технічних наук Бідняк М.Н.,  
кандидат економічних наук Мороз О.В.*

*В статті запропонована методика формування окремих напрямків диверсифікації процесів, яка дає можливість чітко, своєчасно на науковій основі визначити напрямки розвитку фірм в сучасних конкурентних умовах функціонування.*

*In the article the offered method of forming of separate directions of diversification of processes, which enables expressly, in good time on scientific basis to define directions of development of firms in modern competition operating conditions.*

## Вступ

Суттєві зміни на ринку послуг постійно вимагають від підприємців переосмислення та перегляду існуючого положення та визначення новин стратегій розвитку при бажанні як найдовше лишатись суб'єктом ринку. Наявність підприємств, які надають лише одну послугу було виправдане у випадку вільної конкуренції. Сучасна ринкова конкуренція вимагає від фірм значно розширювати асортимент послуг, що дає їм можливість вижити в конкурентній боротьбі в сучасних умовах, крім всього іншого, має місце концентрація капіталу шляхом придбання нових фірм які випускають зовсім іншу продукцію або надають інші послуги. Набуло поширення концентрація капіталу шляхом злиття фірм часто різного профілю. Тому диверсифікаційна діяльність набула нового змісту з точки зору розвитку фірм і виробничих організацій. Але питання вибору напрямлення у всіх випадках є проблемою досить складною, вирішення якої дасть можливість визначити найбільш ефективні напрями диверсифікаційної діяльності чи то великих чи малих фірм.

## Основна частина

Слід відмітити, що диверсифікаційність це складний процес, який охоплює досить велике коло явищ. Взагалі диверсифікація як процес зумовлює необхідність проникнення в нові галузі і підгалузі, напрями та сфери діяльності не властиві фірмі, яка займається випуском одного виду продукції або однієї послуги.

Розширення профілю діяльності як правило проходить по наступним напрямкам (рис.1).



Рис. 1. Форми розвитку організацій в конкретному середовищі

Як слідує з рис.1, напрямок пов'язаний з наявними ресурсами, а точніше з існуючим профілем, але з бажанням розширення асортименту чи виробів чи послуг. В цьому випадку згідно логіки процесу розширюється кількість видів продукції або елементів послуг. Наприклад продаж автомобілів може розширюватись за рахунок таких послуг як взяття на облік, страхування і таке ін.

Це можна визначити як назву профільну диверсифікацію.

Другий напрямок характеризується за рахунок розширення товарів чи послуг які використовуються в різних інших галузях чи сферах діяльності. Прикладом може бути станція технічного обслуговування, яка розширює свої послуги за напрямком творення магазину по продажу аксесуарів до автомобілів і таке ін.

Третій напрямок є розширення видів діяльності може бути за рахунок покупки нових фірм, які по своєму профілю суттєво відрізняються від базової фірми, як по видам діяльності так і по асортименту виробів чи послуг. Наприклад, автотранспортне підприємство придбало експедиторську фірму яка займалась всіма видами логістичних послуг, або експедиторська фірма придбала митні склади для збереження митних вантажів.

Четвертий напрямок діяльності пов'язаний з злиттям або поглинанням фірм різного профілю. Диверсифікаційністю подібного роду можна вважати злиття сільськогосподарського кооперативу з переробною фірмою, або з фірмою яка зовсім не зв'язана з сільським виробництвом, наприклад рестораном. Подібна диверсифікація є зовсім новим явищем і це відноситься до конгломератизації.

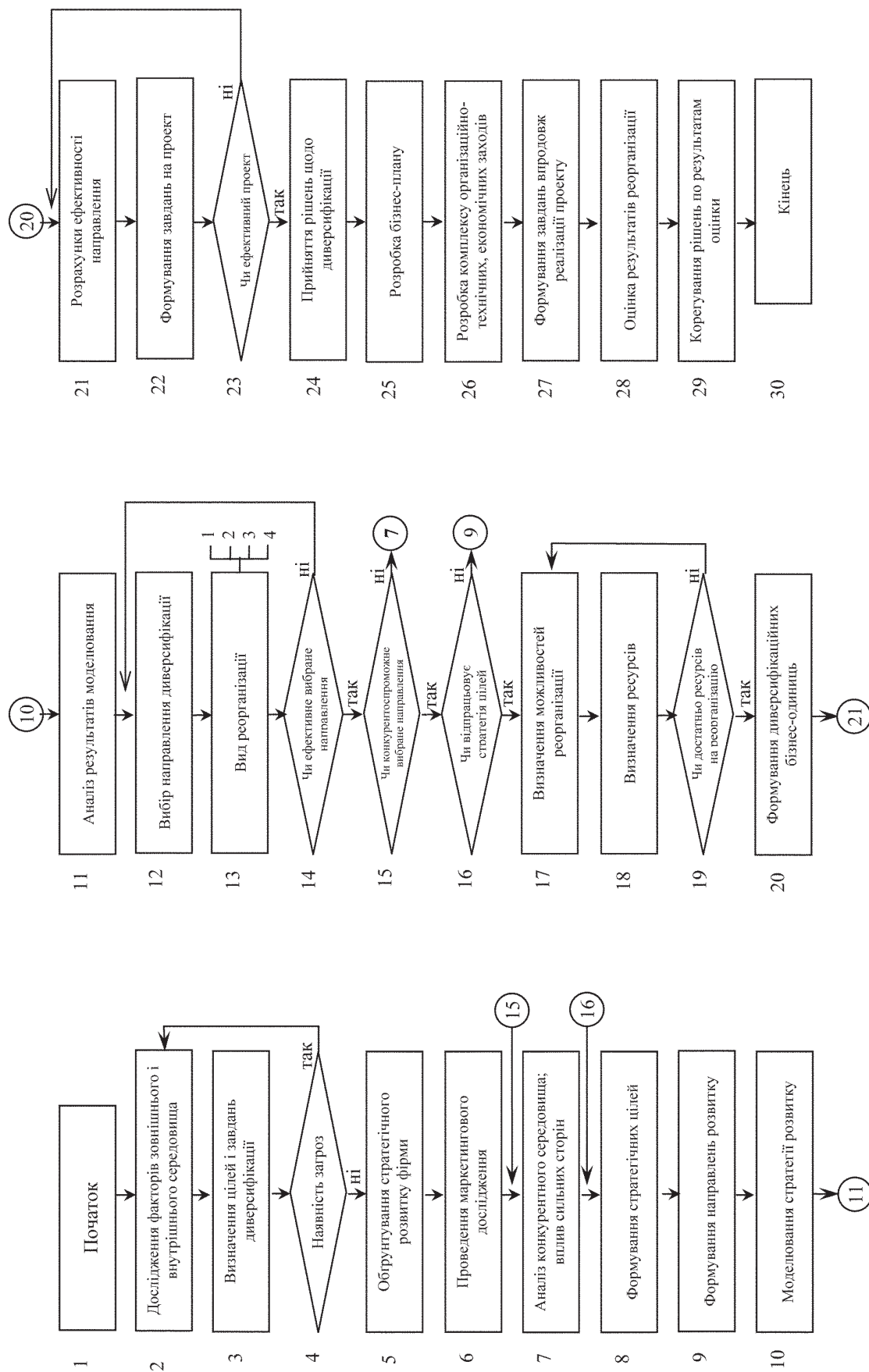


Рис. 2. Алгоритм формування та оцінки ефективності диверсифікації підприємств

Так деякі промислові підприємства об'єднуються на вихідних умовах з сільськогосподарськими об'єднаннями і т.ін.

Слід зазначити, що чіткої межі між різними формами диверсифікації не існує, вона дещо розмита і проходить як правило повільно особливо у великих компаніях, бо цей процес проходить поступово. Люба форма диверсифікації вимагає в першу чергу зміни структури управління, а також суттєвого обґрунтування такого кроку. Диверсифікація це є своєрідний шлях централізації та нагромадження капіталу. Разом з тим навіть для великих інтегрованих об'єднань існує небезпека зайвої диверсифікації, тим більше якщо врахувати, що основною метою створення таких об'єднань є отримання ефекту синергії під яким слід розуміти стратегічні переваги які виникають при взаємодії окремих підрозділів або напрямлень діяльності що збільшує прибуток такого інтегрованого об'єднання. Для визначення необхідності створення подібний інтегрованих об'єднань та їх ефективності пропонується розроблена методика формування та визначення їх ефективності, алгоритм якої приведено на рис.2.

При реалізації запропонованої методики особливу увагу слід приділити дослідженню факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ (блок 2) яке повинно спонукати компанію до структурно-інноваційного розвитку, розроблення довгострокових прогнозів та передбачення можливих техніко-технологічних змін, а також на розвиток фінансових систем і ринкових інституцій, забезпечують визначення цілей і задач, можливих ризиків розвитку (блок 3). Більш того, дослідження зовнішнього середовища дозволяє з'ясувати на скільки можливі виникнення загроз бізнесу (блок 4). Блок 5 формує можливості стратегічного напрямку розвитку фірми. Виходячи з можливих напрямків проводяться маркетингові дослідження та аналіз конкурентного середовища з тим щоб з'ясувати сильні сторони своєї фірми (блок 6,7). В разі необхідності будується S-подібна крива для з'ясування на якій стадії розвитку знаходиться фірма (рис.3).

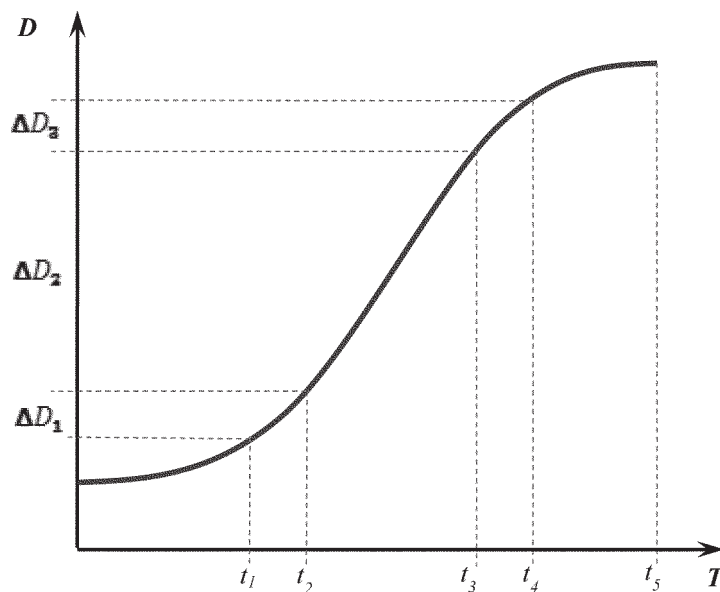


Рис. 3. S-подібна крива життєвого циклу фірми

З рис. 2 видно, якщо тільки на якомусь періоді часу  $t_i$  загальний дохід  $\Delta D$  зменшується це свідчить про те, що в фірмі необхідні структурні зміни, що звичайно буде викликати необхідність формування стратегічних цілей, а також пошук раціональних шляхів розвитку (8 і 9). З методичної точки зору зменшення  $\Delta D$  в тому чи іншому інтервалі часу  $\Delta t$  свідчить про наявність біфуркаційної точки і це вимагає від керівництва фірми рішучих дій по визначенню подальшого розвитку. Звичайно, що зменшення доходу фірми може залежати не тільки від кон'юнктури товару чи послуг на ринку, наприклад, від загальноекономічних чи політичних змін в державі, але це як правило короткострокові зміни і в подальшому можуть не впливати на зміну доходу. Визначення можливих стратегічних напрямків подальшого розвитку викликає необхідність розробки математичної моделі проведення моделювання та аналіз результатів моделювання (блоки 10,11). Відносно економічно-математичного моделювання слід зазначити що на сучасному етапі розвитку економіки існує досить розроблений і ефективний інструментарій моделювання різного роду виробничих процесів і використання його залежно від рівня підготовки і уміння ним користуватись в практичній своїй діяльності управлінців. На наш погляд найбільш сучасним і ефективним математичним методом є імітаційне моделювання, яке не має яких би то не було обмежень.

Для отримання і аналізу результатів моделювання необхідно сформулювати по-перше, критерій ефективності, по-друге, існуючі обмеження. Згідно сформованого критерію ефективності (цільовій функції) виникає можливість вибрати найкращу стратегію, яка дає або найбільший прибуток або найменші витрати на її реалізацію (блок 12).

Згідно до розглянутих методів диверсифікації визначаємо вид реорганізації (блок 13). Логічні оператори (14, 15, 16) визначають чи ефективний вибраний напрямок чи конкурентоспроможний і чи відповідає стратегічним цілям. У випадках коли відповідь стверджено що управління передається в блок 17, в разі якщо це не так, то в залежності від того який оператор управління передається в блоки відповідно 12, 7, 8.

Згідно розробленого алгоритму блоки 17, 18, 19 визначають чи можлива реалізація цього направлення, де враховуються всі необхідні види внутрішніх ресурсів. Якщо дійсно їх досить то формується визначена бізнес-одиниця по реалізації цього направлення (блок 20).

Потім розраховується ефективність реалізації цього направлення (блок 21) [2] і формується завдання на розробку проекту (блок 22).

Логічний оператор 23 визначає чи ефективний сам проект, бо його можуть розробляти як співробітники своєї фірми так і спеціалізовані фірми, які надають подібні послуги. Тому приймається рішення керівництвом фірми про те, хто буде виконавцем проекту (блок 24). Реалізація проекту і особливо у випадку коли власних коштів не вистачає необхідно розробити бізнес-план (блок 25), а на його основі весь комплекс організаційні техніко-технологічних, економічних і інших заходів (блок 26). А далі формується наказ про завдання працівникам по реалізації проекту (блок 27), проводиться оцінка по результатам реалізації проекту (блок 28) і при необхідності проводиться корегування рішень по результатам оцінки (блок 29).

## **Висновки**

Запропонована методика формування окремих направлень диверсифікації процесів дає можливість чітко, своєчасно на науковій основі визначити напрямки розвитку фірм в сучасних конкурентних умовах функціонування.

## **Література**

1. с. Бідняк М.Н., Біліченко В.В. Виробничі системи на транспорті: Теорія та практика, 2006, 172с.
2. с. Бідняк М.Н. Формалізована модель, оцінки економічної ефективності проектів розвитку виробництва. Управління проектами, системний аналіз і логістика. №8 2001р. ст.14-17