

Грабовенко Олександр Володимирович
магістр з економіки підприємства,
аспірант кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана», o.v.grabovenko@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА НЕЕКОНОМІЧНИХ МЕТРИК ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Грабовенко Александр
ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
И НЕЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТРИК
ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ

Hrabovenko Oleksandr
THE FORMATION OF ECONOMIC
AND NON-ECONOMIC METRICS
OF ENTERPRISE DIVERSIFICATION

У силу швидкоплинного технологічного розвитку всіх сфер життєдіяльності людей, що притаманний «новій економіці» ХХІ століття, підприємства зіштовхуються із питанням постійної зміни, заміни чи удосконалення своїх продуктів, переосмисленням самої цінності продукту, оскільки центр тяжіння конкурентної боротьби «за ринок» дедалі повніше переміщується до боротьби «за споживача», а призначення продуктів є не стільки задоволення вже існуючих потреб, скільки створення (провокування) «нових» потреб і забезпечення прибутковості процесів їх задоволення.

Питання створення нових продуктів – зміни (заміни, доповнення) продуктового портфелю підприємства – чи не найповніше проявляється у диверсифікації діяльності підприємства, уявлення про яку в умовах постіндустріалізму значно розширюється.

У попередніх дослідженнях [1] було з'ясовано, що диверсифікація діяльності підприємства відбувається у вигляді проникнення («просочення») її процесів у кожен елемент господарської системи. Доведено, що процес диверсифікації – це (...) безперервний, внутрішньо притаманний підприємству як економічній системі процес постановки цілей розвитку, вибору та реалізації способів їх досягнення шляхом урізноманітнення ресурсів, процесів і результатів підприємства як складної соціально-економічної системи, що включає диверсифікацію продуктового портфелю (що виробляти?), диверсифікацію стратегічних напрямів діяльності (як виробляти?), диверсифікацію клієнтського портфелю (для кого створювати цінність?), диверсифікацію постачальників (з ким співпрацювати?), диверсифікацію управлінських технологій (як управляти?), диверсифікацію ресурсів (за рахунок чого виробляти?) тощо» [1]. Крім цього, диверсифікація зачіпає і ціннісну пропозицію, через зміщення центру тяжіння цінності продукту. До того ж, розгортання підприємством стратегічного партнерства різних бізнес-форматів (у тому числі класичний тип зовнішньої диверсифікації у формі злиття/поглинання) супроводжується диверсифікацією організаційної культури, ментальних особливостей компанії, бізнес-моделей тощо, що знаходить відображення у дослідженнях на основі мультикультурного підходу Герта Хофстеде [2]. Тому особливої уваги заслуговує проблема формування економічних метрик диверсифікації як одного із способів стратегічного розвитку підприємств. Подібні метрики призначені описати вимірювані параметри процесів і результатів диверсифікації у контексті забезпечення успішної діяльності підприємства як складної техніко-соціально-економічної системи.

У 2008 році російський дослідник Г. Клейнер сформулював принципи нової теорії економічних систем (системно-структурна теорія) [3], за якої природа системи організації («тетрада») являє собою інтеграцію («амальгаму») чотирьох підсистем – «об'єктної», «середовищної», «процесної» та «проектної», що мають різну просторово-часову орієнтацію [4]. Згідно з цією теорією, можна відповідно виділити чотири групи параметричних характеристик диверсифікації.

До «об'єктних» параметричних характеристик диверсифікації (обмеженість у просторі, необмеженість у часі) відносяться: управлінські технології (менеджмент); організаційна й

виробнича структура; організаційна культура; ментальні особливості компанії; внутрішні стандарти тощо. До *«середовищних»* (необмежені часом і простором) – постачальники, клієнти або ринок, соціальна відповідальність бізнесу, тип розподілу й просування товару (маркетингова диверсифікація) та ін. *«Проектні» параметричні характеристики* (обмежені у часі та просторі) описуються через: продукцію (асортимент); витрати/доходи; інноваційно-інвестиційні заходи; стратегічні напрямки діяльності й наміри; ціннісну пропозицію; ресурси підприємства (трудові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні); інші програми й заходи компанії. *«Процесні» параметричні характеристики* (обмежені у часі й необмежені у просторі) стосуються бізнес-процесів підприємства (у т.ч. диверсифікація бізнес-моделей), стратегічних партнерів підприємства тощо.

Зазначені параметричні характеристики диверсифікації не є автономними та мають взаємообумовлені логічні зв'язки, що вкотре підтверджує цілісність, взаємозалежність, а отже і системність диверсифікації. Наприклад, вихід у новий сегмент ринку зумовлює диверсифікацію клієнтського профілю компанії, що, у свою чергу, призводить до диверсифікації споживчої цінності продукту. Останнє зумовить зміну продуктового портфелю, що призведе до диверсифікації управління, ресурсів, доходів, партнерів, постачальників і т.д.

Для прогнозування, відстеження, контролю та оцінки диверсифікаційних процесів підприємства необхідно закласти основи їх економічного виміру. Це виявляється у системі показників, які б дозволили вимірювати ефекти диверсифікації діяльності підприємства за її параметричними характеристиками. Пропонується аналізувати ефекти, ґрунтуючись на теорії стейкхолдерів (Е. Фрімен [5], Р. Акофф), як суб'єктів, що зацікавлені в таких ефектах. Виходячи з цього, маємо враховувати, що для різних стейкхолдерів матимуть місце як економічні, так і неекономічні (соціальні, екологічні, політичні, ціннісні та ін.) ефекти диверсифікації.

Маємо зазначити, що незалежно від бізнес-профілю підприємства та його масштабу, та без прив'язки до конкретної групи стейкхолдерів, економічні ефекти диверсифікації знаходять прояв у: зниженні ризиків; збільшенні дивідендів для власників бізнесу; зниженні ціни (недопущення її зростання); підвищення прибутковості підприємства; економічності товару для клієнта; зростанні мотивації персоналу; підвищенні продуктивності праці; автоматизації праці; підвищенні якості готової продукції; зростанні продажів (сировини, матеріалів, комплектуючих) у постачальників; збільшенні розміру податків; зростанні ВВП країни; економічному розвитку держави.

Серед неекономічних ефектів варто зазначити: позитивний імідж компанії (бренду) та її топ-менеджменту; удосконалення продукції; якнайповніше задоволення потреб клієнтів (споживачів); підвищення лояльності персоналу підприємства; посилення відповідальності; покращення управління; зростання «антикрихкості» ділової репутації підприємства [6].

Для формування найефективніших метрик диверсифікації уявляється доцільним спиратися на концепцію збалансованої системи показників [7], оскільки вона органічно поєднує у собі як економічні, так і неекономічні групи індикаторів.

Отже, спираючись на викладені вище вихідні положення про диверсифікацію діяльності підприємства, визначимо основні етапи формування її економічних метрик.

Першим етапом формування економічних метрик диверсифікації діяльності підприємства є уточнення стратегічних цільових орієнтирів його розвитку.

Другий етап – виявлення диверсифікаційних процесів, які сприяють досягненню стратегічних орієнтирів підприємства.

Третій етап – складання карти стейкхолдерів підприємства у контексті їх впливу на результати диверсифікаційних процесів і залучення до їх здійснення.

Четвертий етап – параметризація (описання за чотирма групами параметричних характеристик) диверсифікаційних процесів із визначенням очікуваних ефектів для ключових груп стейкхолдерів.

П'ятий етап – складання системи вимірників (економічних і неекономічних) для управління диверсифікацією діяльності підприємства як стратегії його розвитку.

Побудова такої системи метрик для диверсифікаційного підприємства з вибором конкретних індикаторів закладає методологічну основу економічних вимірників диверсифікації діяльності компаній і становить базу для майбутніх досліджень.

Список використаних джерел

1. Грабовенко О. В. Диверсифікація у розвитку підприємства постіндустріальної епохи / О. В. Грабовенко // Економіка та підприємництво. – 2016. – №36–37. – С. 14–24.
2. Hofstede Insights [Official site]. – <https://www.hofstede-insights.com/>
3. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. — Том 6. — № 3. — 2008. — С. 27–50.
4. Клейнер Г.Б. Системная экономика — новое направление в экономической теории. – [Электронный ресурс] / Г.Б. Клейнер // ГБУ «Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан» [Официальный сайт]. — Режим доступа: <http://cpei.tatarstan.ru/file/КазаньКФУ.pdf>.
5. Freeman R. Edward (1984). Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pitman. ISBN 0-273-01913-9.
6. Талей Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. – М.: ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015. – 762 с.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

Швиданенко Генефа Олександрівна

к.е.н., професор, зав. каф. економіки підприємства, shvidanenko.go@gmail.com

Теплюк Марія Анатоліївна

к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства, mteplyuk@gmail.com

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Швиданенко Генефа, Теплюк Марія

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ
РЕСУРСООБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Shvidanenco Genefa, Tepluk Mariia

**STRATEGIC PRIORITIES OF THE
RESOURCES SUPPLYING FOR
ENTERPRISE ACTIVITIES**

На сучасному етапі посилення глобалізації світової економіки, постає гостре питання щодо встановлення стратегічних пріоритетів забезпечення ресурсами господарської діяльності суб'єктів ринкових відносин. Зміни в інтересах стейкхолдерів у інноваційно-ресурсному забезпеченні бізнесу, зумовлюють необхідність удосконалення управління активами підприємства та безпосереднього їх оцінювання. Досліджуючи світовий досвід розвитку суб'єктів господарювання, доцільно відзначити, що найбільших комерційних успіхів досягають компанії, які функціонують на засадах інтенсифікації ресурсозабезпечення діяльності підприємств. Відповідна тенденція є об'єктивною, оскільки ключовим фактором ефективного функціонування бізнесу є ресурси, які здатні у процесі трансформації генерувати грошові потоки та формувати граничну цінність для всіх стейкхолдерів.

У межах нашого дослідження, доцільно підкреслити необхідність наукового обґрунтування системного підходу до управління ресурсними трансформаціями з урахуванням сучасних ринкових тенденцій, які дозволяють ідентифікувати стратегічні пріоритети. Зазначимо, що ефективне використання ресурсів підприємства формує ключові компетентності, а вміння створювати нову вартість є джерелом досягнення конкурентної переваги.

Проблематика визначення стратегічних пріоритетів ресурсозабезпечення діяльності підприємств досліджувались у наукових працях: А. Блека, Д.Бейлі, Дж. Барні, О. Бутнік-Сіверського, Р. Гранта, С. Джерела, С. Монтгомері, Р. Моріна, М. Міллера, Ф. Модільяні, В.