

УДК 338.33

**О. О. Цогла, Н. П. Білецька***Національний університет «Львівська політехніка»***ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ДИВЕРСИФІКАЦІЮ**

*У статті формалізовано процес прийняття рішення про реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємства й запропоновано модель, що забезпечує можливість визначення доцільності здійснення диверсифікації та оперативного прийняття рішення щодо реалізації даної стратегії.*

*In the article the decision-making is formalized in relation to introduction of strategy of diversification of activity of enterprise and a model which provides possibility to define expedience of realization of diversification and operatively to make decision in relation to realization of strategy of diversification on an enterprise is offered.*

У господарській діяльності підприємства виникають різноманітні стратегічні альтернативи розвитку та економічного зростання. Однією з таких альтернатив є диверсифікація. У цьому разі ключового значення набуває ґрунтовний теоретичний аналіз причин, що спонукають підприємство диверсифікувати свою діяльність.

Вагомий внесок у дослідження проблеми реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємств зробили такі учені, як І. Ансофф [1], Рогер М. Кунц [8], Жак Ліувіль [4], З. Шершньова [10], А. Наливайко [6], А. Петров [9], М. Корінько [3]. Першим над питанням диверсифікації діяльності підприємств почав працювати І. Ансофф [1, с. 194], який зауважив, що компанії диверсифікують тільки тоді, коли не можуть досягнути поставлених цілей у рамках уже існуючого бізнес-портфеля. Рогер М. Кунц [8, с. 96–100] виділяє три групи причин переходу до стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Перша з них пов'язана безпосередньо з політикою менеджерського персоналу, друга визначається зовнішніми умовами господарської діяльності підприємства; третю групу складають об'єктивні чинники, від яких залежить збільшення прибутку і зниження господарських ризиків. На користь прийняття та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства Жак Ліувіль [4, с. 58–61] висуває низку обґрунтувань, які можна об'єднати в дві великі групи: наступальні та оборонні мотиви. А. Томпсон і Дж. Стрикленд [2, с. 334] констатують, що прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікація ґрунтується на трьох критеріях її оцінки: 1) привабливості, який означає, що галузь, вибрана для диверсифікації, повинна бути достатньо прибутковою; 2) «витрат на входження», що полягає в правильній оцінці доцільності проникнення в нову галузь; 3) додаткових переваг — створення конкурентної переваги в новій галузі діяльності, що забезпечить одержання додаткового прибутку. Якщо діяльність підприємства відповідає усім цим критеріям, то впровадження стратегії диверсифікації є для керівництва головним стратегічним рішенням. Якщо існує відповідність лише двом критеріям, то прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства не є очевидним і потребує додаткового аналізу.

Ряд сучасних науковців-дослідників — З. Шершньова [10], А. Наливайко [6], А. Петров [9], М. Корінько [3], О. Виханський [2], М. Мінковська [5], М. Радева [7] та інші — погоджується з вищенаведеними твердженнями. Проте дослідження авторів [1–10] стосуються переважно лише опису окремих мотивів; відсутня чітка формалізація прийняття рішення щодо впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Сьогодні основними передумовами диверсифікації діяльності підприємства є нерівномірний розвиток галузей економіки, зниження норм прибутку у виробництві, низький рівень впровадження наукових розробок, невідповідність структури виробництва структурі потреб ринку та інші. Причин щодо вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємства багато, але класифікувати їх однозначно не можна, оскільки на діяльність підприємства впливають різні чинники, які не піддаються повному виявленню. З огляду на це, актуальною є формалізація процесу прийняття рішення щодо впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Адже розширення сфери діяльності підприємства є одним з аспектів, що визначає його конкурентоспроможність на ринку, дає змогу знизити господарські ризики за рахунок їх розподілу за різними напрямками діяльності й обмежити залежність від постачальників ресурсів.

Розглянувши та проаналізувавши різні погляди науковців на проблему реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємств, можна стверджувати, що існує єдина думка, яку поділяють усі автори [1–10]. Причини диверсифікації діяльності підприємства знаходяться у сфері інтересів його керівництва, а її рушійними силами є: цілі вищого керівництва підприємства, що відповідає критерію додаткових переваг; динаміка ділового зовнішнього середовища, котру характеризує критерій привабливості; ресурсні можливості підприємства, що становлять основу забезпечення критерію «витрати на входження».

На підставі вищевикладеного і проведеного нами аналізу спробуємо формалізувати процес прийняття рішення про можливість диверсифікації діяльності підприємства. Для цього, на нашу думку, доцільно застосувати булеву функцію — функцію, яка, як і її аргументи, приймає значення в області з двох елементів. Кожна зі змінних функції може приймати тільки одне з двох тверджень — «існує» або «не існує».

Основні фактори, що впливають на прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства, тобто цілі вищого керівництва підприємства (Ц), динаміка ділового зовнішнього середовища (С), ресурсні можливості підприємства (Р), існують незалежно один від одного, але їх комбінація впливає на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства, а отже, з точки зору математики повинна бути реалізована функція трьох змінних величин, в якій кожна упорядкована трійка значень Ц, С і Р відповідає єдиному значенню функції  $F(Ц, С, Р)$ . Кожна із заданих змінних може приймати тільки одне з двох тверджень — «існує» або «не існує». Якщо значення змінних величин Ц, С, Р відповідають твердженню «існує», то позначаємо їх 1, якщо ні — 0. Сама

функція  $F(C, S, P)$  також приймає тільки два значення — 1 або 0, що, відповідно, означає: підприємству потрібно диверсифікувати свою діяльність або ні. Кожній трійці значень змінних величин  $C, S, P$  відповідає тільки єдине значення функції  $F(C, S, P)$ , а саме єдине рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства. Слід зауважити, що обов'язковим, але не єдиним аргументом для прийняття рішення є умова  $C$ .

На наш погляд, цю функцію зручно проаналізувати, користуючись нижчеподаною таблицею, де зазначено всі можливі значення аргументів і відповідні значення функції  $F(C, S, P)$ . Жодних інших комбінацій з трьох незалежних змінних  $C, S, P$  бути не може. Таких упорядкованих «трійок» буде вісім. Знаючи значення кожної змінної, згідно з таблицею можна віднайти відповідне значення функції. У таблиці відображено всі ситуації, в яких може опинитися підприємство, коли виникає потреба в прийнятті рішення щодо диверсифікації його діяльності, а також називаються рішення, що приймаються в конкретній ситуації.

#### Можливі дії підприємства щодо диверсифікації діяльності

C	S	P	$F(C, S, P)$	Рішення підприємства
1	1	1	1	необхідна диверсифікація
1	1	0	1	готовність до диверсифікації, але є потреба в додатковому аналізі ресурсних можливостей підприємства
1	0	1	1	готовність до диверсифікації, але є потреба в додатковому аналізі динаміки зовнішнього середовища
1	0	0	0	залишатися на попередніх позиціях
0	1	1	0	диверсифікація не розглядається
0	0	1	0	диверсифікація не розглядається
0	1	0	0	диверсифікація не розглядається
0	0	0	0	диверсифікація не розглядається

Однак поряд з табличним способом зображення функції можна використати й аналітичний, тобто для знаходження її використовують обчислення за відповідною формулою:

$$F(C, S, P) = C \cdot S \cdot P + C \cdot S \cdot P^* + C \cdot S^* \cdot P + C \cdot S^* \cdot P^*$$

У цій формулі позначення (\*) означає, що потрібно виконати операцію заперечення над значенням змінної (можливе значення змінної замінюють на протилежне). Формула вказує, які дії потрібно виконати над значеннями змінних  $C, S, P$  для того, щоб знайти значення функції  $F(C, S, P)$ . Зауважимо, що обчислення слід проводити не за правилами звичайної математики, а за правилами булевої алгебри.

Рекомендована математична модель характеризується деякою спрощеністю й ідеалізацією, певною невідповідністю об'єкта вивчення. Але завдяки заміні реального об'єкта дослідження відповідною моделлю з'являється можливість сформулювати задачу його вивчення як математичну і скористатися

для аналізу універсальним математичним апаратом, що не залежить від конкретної природи об'єкта дослідження. Проведені нами дослідження дають змогу цілісно описати широке коло фактів, здійснити їх детальний кількісний аналіз, спрогнозувати, як поведе себе об'єкт в різних умовах.

Запропонована модель забезпечує можливість визначення доцільності реалізації диверсифікації та оперативного прийняття рішень стосовно конкретної стратегії диверсифікації на підприємстві. У подальших дослідженнях варто звернути увагу на розширення моделі прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства, включаючи додаткові фактори.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер.с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревско-го. СПб, 1999. 2. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. пособие. М., 1999. 3. Коринько М. Д. Аналіз і формування організаційних структур при диверсифікації // Актуальні проблеми економіки. 2004. №5 (35). С. 161–173. 4. Лиувиль Ж. Стратегия предприятия и рентабельность // Проблемы теории и практики управления. 1993. №3. С. 58–61. 5. Миньковская М. В. Диверсификация производства: теоретические и практические аспекты // Вестн. ДонГТУ. 2000. №19. С. 150. 6. Наливайко А. П. Теория стратегії підприємства: Моногр., К., 2001. 7. Радева М. Н. Стратегическое направление развития организации на основе диверсификации. Экономика и управление. 2003. №5–6. С. 34–38. 8. Рогер М. Кунц. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. 1994. №1. С. 96–100. 9. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. СПб., 2005. 10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. К., 2004.

УДК 655.1/3:65

**З. В. Григорова**

*Видавничо-поліграфічний інститут НТУУ «КПІ»*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У роботі розглядаються можливості залучення факторів зовнішнього середовища підприємства до процесу управління витратами.*

*In work the possibilities of inclusion of factors of external environment of enterprise into the process of management of costs are considered.*

Розвиток в Україні ринкових відносин, загострення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг сприяють посиленню уваги суб'єктів господарської діяльності до підвищення рівня ефективності їх функціонування. Загальна методологія визначення ефективності діяльності підприємства може бути формалізована за допомогою наступної моделі:

*Ефективність = результат / витрати.*

Таким чином, зростання ефективності господарювання можна досягти або за рахунок поліпшення результату (показників виготовленої чи реалізованої продукції, прибутку), або зниження рівня витрат, що дали змогу отримати ці результати. Отже, управління витратами є одним з визначальних чинників підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.