

УДК 330.341.1:330.565

Т. В. Сьомкіна,  
 д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
 Державний університет телекомунікацій, м. Київ  
 ORCID ID: 0000-0003-2852-2989  
 О. М. Згурська,  
 к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
 Державний університет телекомунікацій, м. Київ  
 ORCID ID: 0000-0003-3878-3007

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.21.5

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

T. Semkina,  
 Doctor of Economic Sciences, Professor of Entrepreneurship, Trade  
 and Exchange Activities Department, State University of Telecommunications, Kiev  
 O. Zgurska,  
 PhD in Economics, Associate Professor of Entrepreneurship, Trade  
 and Exchange Activities Department, State University of Telecommunications, Kiev

### FORMATION THE INNOVATIVE RESOURCE POTENTIAL OF DIVERSIFICATION ENTERPRISES

*У статті виділено та проаналізовано сукупність основних аспектів та факторів формування ресурсного потенціалу з метою забезпечення результативного процесу диверсифікації підприємств. Наголошено на особливостях ресурсної концепції як загальноприйнятої теорії диверсифікації. Визначено суть та роль управлінського механізму до формування та застосування методу диверсифікації. Сформовано основні категорії, що характеризують управлінський механізм проведення процесу диверсифікації на підприємстві. Сформовано структуру управлінського механізму забезпечення диверсифікації діяльності підприємства. Розглянуто загальну управлінську систему формування диверсифікації діяльності підприємства. Наголошено на ринковому підході до здійснення диверсифікації на підприємстві, його поетапних кроках імплементації. Виділено основне завдання інформаційно-комунікативного механізму проведення диверсифікації на підприємстві. Наведено пріоритетні напрями та програмні завдання інформаційно-комунікативного забезпечення диверсифікованих підприємств. Охарактеризовано системний підхід для оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему, який ґрунтується на виявленні інформаційної і економічної сутності процесу як складового елемента механізму управління диверсифікації підприємства. Наголошено на ієрархічному підході, що упорядковує всі підходи та механізми здійснення диверсифікації підприємницької діяльності.*

*This article has identified and analyzed a complex of basic aspects and factors of resource potential formation in order to ensure a productive process of enterprise diversification. There have been emphasized the features of the resource concept as a commonly accepted theory of diversification. The resource concept is a widely accepted theory of diversification, the essence of which is to expand the range of its businesses through using growth potential. There has been determined the essence and role of managerial mechanism of formation of diversification method. Managerial mechanism of application of diversification method is a mechanism that includes a complex of organizational, managerial and economic methods and instruments of influence on the internal economic activity of the enterprise in order to ensure the achievement of its strategic purposes and tasks. There has been formed the main categories which characterize the managerial mechanism of realization the process of diversification at the enterprises. The article has been determined that the effectiveness of the management mechanism contributes to the formation and improvement of organizational and economic potential, achievement competitive advantages and efficient functioning of the enterprise. There has been formed the structure of the management mechanism providing diversification of the enterprise activity.*

*There have been considered the general management system of formation diversification activity of the enterprises.*

*There have been emphasized the complex nature of the managerial mechanism of competitiveness formation. There has been reasoned the market approaches to enterprise diversification, its phased implementation steps.*

*There has been determined the main task of the information and communication mechanism of diversification at the enterprise. There has been specified the priority directions and program tasks of information and communication support of diversified enterprises. There have been characterized a systematic approach for assessing the impact of production diversification on the production system, which is based on revealing the information and economic nature of the process as an integral part of the enterprise diversification management mechanism. There has been emphasized the hierarchical approach which regulates all approaches and mechanisms of diversification of entrepreneurial activity.*

*Ключові слова: диверсифікація, ресурсно-компетенційний потенціал, управлінський підхід, управлінський механізм, управлінська система, інформаційно-комунікативне забезпечення.*

*Key words: diversification, resource-competence potential, management mechanism, management system, information and communication providing.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З метою забезпечення результативного процесу диверсифікації необхідно сформувавши ресурсний потенціал з врахуванням сукупності факторів, що впливають на нього і водночас визначають його ефективність. Основними такими аспектами є: екологічний, соціальний, економічний, виробничий та фінансовий, що виступають як невід'ємні елементи системи підвищення ефективності використання ресурсно-компетенційного потенціалу. Ресурсна концепція є загальноприйнятою теорією диверсифікації і полягає в тому, що підприємства розширюють спектр своєї діяльності шляхом використання потенціалів зростання, які приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів. Особливість ресурсного підходу в тому, що тут вид диверсифікації ставиться в залежність від гнучкості ресурсів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні положення формування ресурсного потенціалу диверсифікації викладені у працях як зарубіжних вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Румельта, Й. Шумпетера та ін., так і у працях вітчизняних науковців: І. Алексєєва, Б. Гаврилишина, В. Геєць, М. Корінько, О. Кузьміна, В. Борисова, Н. Бутенка, В. Гришка, Г. Демченко, С. Ілляшенка, М. Корецького, Н. Куденко, Л. Мельника, В. Немцова, С. Оборської, О. Олефіренка, П. Перерви, О. Мельника, В. Момота, А. Старостіна, В. Трубочаніна, Л. Федулова, Н. Чухрай, З. Шершньова та ін. Процес інноваційного розвитку підприємств має циклічний характер, що відзначається у працях В. Гейця, П. Друкера, Й. Шумпетера, Н. Чухрай, Ю. Погорєлова та ін.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних аспектів диверсифікації зробили такі зарубіжні вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, К. Бері, А. Буз, Г. Буз, М. Горт, Є. Новицький, Р. Пітс, Н. Рудик, Г. Хопкінс та інші.

Проте, попри численність наукових праць з вказаної проблематики, протягом останнього часу залишається не повністю вирішеним питання щодо аналізу особливостей формування інноваційного ресурсно-компетенційного диверсифікованого розвитку підприємств.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Поглиблений аналіз ключових умов формування інноваційного ресурсно-компетенційного потенціалу диверсифікації діяльності підприємств. Основним завданням дослідження слід вважати подальше дослідження сукупності інноваційного ресурсного потенціалу, що спрямований на досягнення загальних, стратегічних і тактичних цілей диверсифікації підприємства шляхом реалізації обраних відповідно інноваційних стратегій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виділяючи, формуючи та концентруючи увагу на своїх сильних сторонах, підприємство володіє широкими можливостями виступати відразу на багатьох ринках і страхуватися, таким чином, від циклічних коливань на окремих ринках. Якщо в результаті зіставлення продукції, що випускається і наявних ресурсів виявляються надлишкові потужності, то у відповідь на це може бути створено новий підрозділ підприємства, як самостійна господарська одиниця. Якщо ресурсорієнтований аналіз процесного ланцюжка виявляє наявність незавантажених ресурсів, то виникає питання про їх використання. Вони можуть бути застосовані не тільки на вже освоєних ринках, але і стати базою для розширення активності підприємства на інших ринках [5, с. 221].

Під управлінським підходом до застосування методу диверсифікації нами визначено управлінський механізм, що включає в себе сукупність організаційно-управлінських і економічних методів та інструментів впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства з метою забезпечення досягнення його стратегічних цілей та завдань.

Основні категорії, що характеризують управлінський підхід до проведення диверсифікації, наведено у таблиці 1.

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління [4, с. 275]. Управлінський механізм підприємства являє собою сукупність організаційних, структурних, технічних, фінансовий, економічних та адміністративних

**Таблиця 1. Основні категорії, що характеризують управлінський підхід до проведення диверсифікації на підприємстві**

Категорія	Сутність категорії
Конкурентоспроможність	Комплексна порівняльна категорія, що відображає рівень переважання сукупності показників оцінки потенційних можливостей
Стратегія розвитку підприємства	Комплексний план розвитку підприємства, спрямований на досягнення довгострокової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети розвитку підприємства та сукупність відповідних послідовних заходів, дій та рішень
Стратегічне планування	Систематичний процес, за допомогою якого суб'єкти управління спрямовують свою діяльність на майбутній розвиток
Стратегічна мета формування конкурентоспроможності	Мета, на досягнення якої направлене функціонування підприємства. Дана мета виходить з усвідомлення закономірностей розвитку та господарювання підприємства
Суб'єкт УП забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Будь-який суб'єкт управління, місце якого в комплексній системі є визначеним для відчутного впливу на процес організаційно-економічного розвитку підприємства
Об'єкт УП забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Виробничо-господарська діяльність підприємства
Завдання УП забезпечення ефективності диверсифікації на підприємстві	Визначаються, виходячи із особливостей господарської діяльності підприємства та є набором цілеспрямованих заходів довгострокового характеру з реалізації стратегічних цілей підприємства
Функції УП забезпечення ефективності диверсифікації на підприємстві	Впровадження системи суспільної поведінки, яка сприяє знаходженню компромісу між інтересами та можливостями виробничо-господарської діяльності підприємства на основі координації та контролю цих інтересів, вибору спільних цілей, регулювання організаційно-економічних процесів, стимулювання пріоритетних заходів та контролю за функціонуванням системи

важелів, які чинять вплив на загальногосподарські параметри системи управління підприємством, що, в свою чергу, сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективному функціонуванню підприємства в цілому. Основними структурними компонентами механізму управління із забезпечення застосування методу диверсифікації виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші (рис. 1).

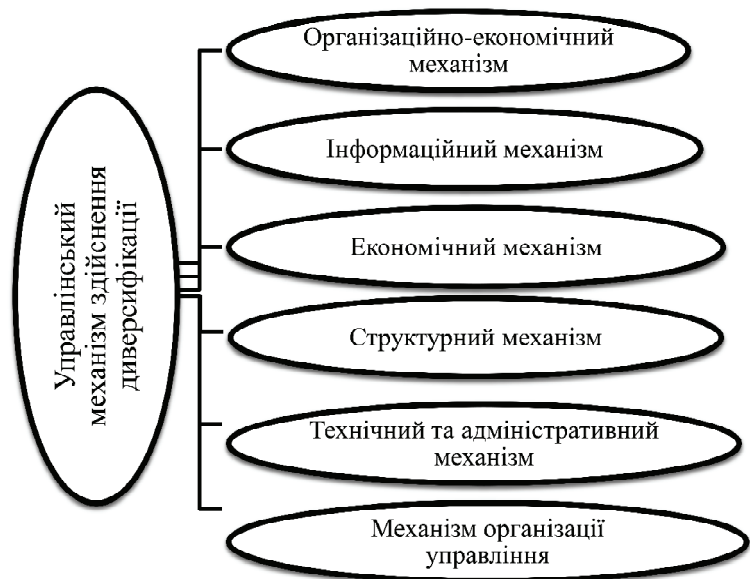
Варто зазначити про те, що механізм управління містить у собі такі компоненти: принципи і задачі управління, методи, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Виходячи із вищесказаного, в якості управлінського механізму забезпечення використання методу диверсифікації слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних, економічних та адміністративних важелів, що впливають на формування загальногосподарських показників системи управління підприємством з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та отримання стійких конкурентних переваг на міжнародному та національному ринках (рис. 2).

Окрім внутрішніх органів управління підприємством, є вищі органи загальнодержавного управління всіма суб'єктами господарювання. В.Б. Авер'янов, досліджуючи управління підприємством, доводить певну єдність та однопорядковість механізму управління, механізму державного управління, а також механізму виконавчої влади і робить спробу визначити механізм виконавчої влади завдяки аналізу механізму державного управління та механізму управління підприємством [5, с. 68]. З огляду на завдання та цілі свого дослідження, він розглядає механізм управління більшою мірою з позиції структурно-організаційного підходу.

На нашу думку, слід наголосити на комплексному характері управлінського механізму формування конкурентоспроможності, адже механізм управління — це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів господарювання, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих учасників управління господарською діяльністю підприємства з метою забезпечення та здійснення диверсифікації діяльності підприємства.

Таким чином, для вирішення завдань з ефективною диверсифікації діяльності, апарат управління готує управлінські рішення, організовує і контролює їх виконання, забезпечує активність працівників у процесі виконання завдань і досягнення цілей організації. Рішення більшості проблем набуває вигляду оптимізаційної за-



**Рис. 1. Структура управлінського механізму забезпечення диверсифікації діяльності підприємства**



**СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ:**

підсистеми правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством

**ФУНКЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ:**

підсистеми планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

**ЦІЛЬОВА СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ:**

підсистеми постановки цілей і задач, основних результатів діяльності підприємства, а також критеріїв вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства

**Рис. 2. Загальна управлінська система формування диверсифікації діяльності підприємства**

дачі, коли з безлічі наявних альтернатив вирішення того чи іншого питання вибирається оптимальний варіант, що забезпечує досягнення поставленої мети. Неоднозначність вирішення проблем, що виникають у процесі управління, вимагає відповідного механізму їх подолання.

Ринковий підхід до здійснення диверсифікації включає три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевої оцінки. В рамках цього підходу спірним залишається питання про те, які фак-

- вивчення юридичних та економічних законів та обмежень;
- організація функціональної структури органів управління;
- вибір методів та інструментів господарювання;
- вирішення поставлених управлінських завдань;
- чітке виокремлення об'єктів диверсифікації;
- вибір методів, правил, засобів обробки і передачі інформації.

**Таблиця 1. Пріоритетні напрями та програмні завдання інформаційно-комунікативного забезпечення підприємств**

Напря́м	Суть напрям́у
Розробка електронних варіантів програмно-документального забезпечення	Доступ до довідкового гіпертекстового каталогу з пошуковою системою
Впровадження у виробничу практику комп'ютерної експертної системи	Розвиток та застосування експертної системи якості на продукцію
Здійснення комплексу заходів для розробки національних стандартів та системи сертифікації програмного забезпечення підприємств	Необхідність використання на підприємствах спеціалізованих комплексів програмних продуктів, які відображають специфіку галузі
Додаткове включення спеціальних поточних модулів за мережевими технологіями, а також модулів, що будуть формувати навички роботи з експертними системами	Введення до поточного навчального процесу працівників елементів віртуального та дистанційного навчання відповідно до тенденцій розвитку науково-технічного прогресу
Здійснення комплексу заходів щодо реклами відповідно до рекомендацій ЄС. Крім того, гармонізація основних технічних вимог з вимогами Європейського Союзу може одночасно служити заходом із захисту українського виробника продукції від конкуренції з низькоякісною продукцією	Удосконалення системи оперативних досліджень та інформування всіх зацікавлених учасників ринку щодо технології виробництва товарів; рівня їх доступності певним групам населення, ефективності діяльності управлінських та контролюючих органів, лабораторій з контролю якості продукції
Формування національних довідників цін на основні товари: для забезпечення порівняльного аналізу цін на національному та міжнародному ринку	Підтримка на належному рівні прозорості та відкритості інформації про наявність на ринку товарів-замінників або супутніх товарів
Забезпечення формування національної бази даних товарів галузі, виробництво яких здійснюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках	Залучення засобів масової інформації та телекомунікаційних мереж до інформаційної діяльності серед населення усіх вікових категорій
Забезпечення формування єдиного реєстру працівників відповідної галузі підприємства	Здійснення комплексу заходів для обґрунтування та забезпечення інформаційних ресурсів для організаційно-економічної складової національної економіки

тори привели підприємство до вигідного позиціонування на ринку і яким чином можна утримати та зміцнити ці позиції. Відмітною ознакою ринкової орієнтації є те, що особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як індикатору зростання, якості ринку, а також товарно-ринковому позиціонуванню по відношенню до конкурентів. Саме тому ринковий підхід має на меті керуватися такими поетапними кроками, від пріоритетності, черговості і послідовності їх дотримання та вирішення залежить успіх диверсифікації:

— визначення цілей і завдань, що стоять перед керованим об'єктом;

Основне завдання інформаційно-комунікативного підходу — забезпечити користувача необхідною інформацією і послугами. Кінцевою метою реалізації цього підходу є досягнення таких цілей [6, с. 118]:

- консолідація, створення сильніших і більших мереж;
- підвищення рівня організаційного менеджменту;
- впровадження нових методів оптимізації процесів управління інформаційно-комунікаційною діяльністю та механізмів управління торгівельними процесами підприємств;
- стабілізація конкурентних позицій суб'єктів господарювання;
- підвищення рівня інформаційного забезпечення ринку;
- ефективне використання наявних кадрових, фінансових і матеріальних ресурсів галузі.

Основним завданням створення єдиного інформаційного середовища є забезпечення виробників продукції, оптово-посередницьких підприємств, науково-педагогічних працівників, споживачів об'єктивною, оперативною, повною, обґрунтованою, доказовою та доступною інформацією, спрямованою ефективно використанню як виробничих, так і кадрових ресурсів.

Пріоритетні напрями та програмні завдання щодо удосконалення єдиного інформаційного середовища галузі викладені у таблиці 1.

Такий підхід інформаційно-комунікативного забезпечення підприємства значною мірою впливає на формування і використання виробничих ресурсів, забезпечуючи вдосконалення технології і техніки виробництва, розробку, освоєння і впровадження нововведень, інтенсифікацію і підвищення ефективності виробництва та закріплення підприємством стійкого конкурентного положення як на національному, так і на міжнародному ринках.

Системний підхід для оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему ґрунтується на виявленні інформаційної і економічної сутності процесу як складового елемента механізму управління підприємством. Він допомагає встановити причини прийняття рішень, він же надає кошти і технічні прийоми для поліпшення планування і контролю [4, с. 325].

Ієрархічний підхід упорядковує всі вищезгадані підходи до здійснення диверсифікації підприємницької діяльності. Послідовно агрегуючи сегменти підприємництва, вище адміністративне управління отримує можливість виявити невикористані потенційні можливості, переосмислити сформовані і знайти нові ринки збуту.

## ВИСНОВКИ

Сукупність усіх підходів та єдиної інформаційної системи управління складає загальну систему управління підприємством, яка направлена на реалізацію загальної політики підприємства та знаходиться у процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення.

Тому процес диверсифікації діяльності підприємства слід розглядати як сукупність усіх процесів, що протікають у межах його діяльності. Підпорядкування структури процесам, а процесів — диверсифікації означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформувані бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання диверсифікації.

### Література:

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / В. М. Геєць; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. — К., 2009. — 864 с.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. — К.: Издательский дом "Вильямс", 2001. — 270 с.
4. Портер М. Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. — М.: ИД "Вильямс", 2005. — 608 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
6. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер. — К.: Києво-Могилянська академія, 2011. — 242 с.
7. Трубочанин В.В. Диверсификация производства на промышленных предприятиях: концепции, методы, мо-

дели: монография / В.В. Трубочанин; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. — Донецк: Апекс, 2010. — 315 с.

8. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методичні основи: монографія / М.Д. Корінько. — Київ: ННЦ "Інсти— тут аграрної економіки", 2007. — 486 с.

9. Тимошук М.Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: монографія / М.Р. Тимошук, О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, Р.В. Шуляр, Н.Ю. Подольчак, І.Б. Олексів. — К.: УБС НБУ, 2007. — 449 с.

10. Шутенко Л.Н. Диверсификация производственной деятельности предприятий — основное направление выхода экономики Украины из кризисного состояния на пути ее транс-формации к рыночным отношениям / Л.Н. Шутенко // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. — 2004. — № 54. — С. 37—51.

11. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. — 2013. — № 4 (617). — С. 44—56.

### References:

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*, Jekonomika, Moscow, Russia.
  2. Heiets', V.M. (2009), *Suspil'stvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]*, In-t ekon. ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
  3. Druker, P.F. (2001), *Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Tasks of management in the twenty-first century]*, Izdatel'skij dom "Vil'jams", Kyiv, Ukraine.
  4. Porter, M. (2005), *Konkurencija [Competition]*, Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia.
  5. Kotler, F. (2009), *Marketing. Menedzhment [Marketing. Management]*, Piter, St.Petersburg, Russia.
  6. Shumpeter, J. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Dosli- dzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотka ta ekonomichnoho tsyклу [The theory of economic development. Research on profits, capital, credit, interest and the economic cycle]*, Kyievo-Mohylians'ka akademiia, Kyiv, Ukraine.
  7. Trubchanin, V.V. (2010), *Diversifikacija proizvodstva na promyshlennyh predpriyatijah: koncepcii, metody, modeli [Diversification of production in industrial enterprises: concepts, methods, models]*, Apeks, Donetsk, Ukraine.
  8. Korin'ko, M.D. (2007), *Dyversyfikatsiia: teoretychni ta meto- dychni osnovy [Diversification: theoretical and methodological bases]*, NNTs "Insty- tut ahrarnoi ekonomiky", Kyiv, Ukraine.
  9. Tymoschuk, M.R. (2007), *Planuvannia sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv [Planning of socio-economic development of enterprises]*, UBS NBU, Kyiv, Ukraine.
  10. Shutenko, L.N. (2004), "Diversification of production activities of enterprises — the main direction of the Ukrainian economy out of crisis on the way of its transformation to market relations", *Kommunal'noe hozjajstvo gorodov : nauchno-tehnicheskij sbornik*, vol. 54, pp. 37—51.
  11. Kovtun, O.I. (2013), "Enterprise innovation strategies: theoretical and methodological principles", *Jekonomika Ukrainy*, vol. 4 (617), pp. 44—56.
- Стаття надійшла до редакції 26.10.2019 р.*