

Література

1. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/\\$FILE/FocusReport_Ukr_final.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/$FILE/FocusReport_Ukr_final.pdf).
2. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.innovations.com.ua/uk/interview/6/39/374>.
3. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.ukrmediation.com.ua/ua/about_center/on_alternative_dispute_resolution/.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.popkoandpartners.com/index.php?id=34&L=emenxcrgeukwmzk>.
5. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.blog.liga.net/user/berezhnaya/article/>

Васильчак С.В., Кутас Л.В. Медиация как один из методов цивилизованного решения корпоративных конфликтов

Проанализирована медиация, ее преимущества над судебным процессом решения споров и сформулированы выводы относительно необходимости внедрения медиации в практику. Определено, что медиация является эффективным, экономным и быстрым методом решения корпоративных конфликтов в Украине. Установлено, что важной предпосылкой законодательной регуляции отечественной практики медиации является реформирование процессуального законодательства. Для воплощения метода медиации нужно обеспечить профессиональную подготовку медиаторов, изучать международный опыт, информировать клиентов и население о наличии альтернатив в решении споров.

Vasylychak S.V., Kutas L.V. Mediation as a civilized methods of resolving corporate conflicts

Analyzed mediation, its advantages over litigation disputes and formulated conclusions regarding the necessity of mediation in practice. Determined that mediation is effective, economical and quick method of solving corporate conflicts in Ukraine. Established that important precondition of legal regulation of the practice of mediation is reforming the procedural legislation. To implement the method of mediation should provide vocational training of mediators, to study international experience to inform clients and the public about the availability of alternatives in resolving disputes.

УДК 338.33

*Проф. В.Є. Момот, д-р екон. наук – Дніпропетровський
університет економіки та права*

СИСТЕМНІ ТЕОРІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Проаналізовано системні теорії диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання.

Ключові слова: диверсифікація, аспекти, невизначеність.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями. Диверсифікація, диверсифікованість діяльності є у певному сенсі природною реакцією на невизначеність та нестабільність середовища господарювання (бізнес-оточення підприємства). Особливо це позначилося на профілі сучасного бізнесу під час кризових явищ 2008-2010 рр., коли циклічність та нестабільність стали найбільш впливовими чинниками, що визначають зміст економічного розвитку. Саме тому диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства є темою великої кількості потужних досліджень, починаючи з І. Ансоффа [1], який запропонував перші теоретичні уявлення про диверсифікацію, до М. Портера [2], що саме ввів термін "диверсифікація" до активного наукового вживання.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Варто зауважити, що наявні дослідження торкаються більшості практичних та теоретичних аспектів диверсифікації у межах класичної парадигми, що трактує цю лінію стратегічної діяльності підприємства, як розширення асортименту продукції, освоєння нових видів виробництва й продукції, що виробляє підприємство для підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутків, запобігання банкрутства. Разом з тим, ще наприкінці 90-х років минулого століття з'явилися роботи [3], що присвячені аналізу аномальних ефектів диверсифікації, які полягають у зменшенні ефективності діяльності диверсифікованої фірми після процесу злиття/поглинання. Економічна криза збільшила інтерес до досліджень у цьому напрямі, тому можна зробити висновки про недостатній рівень аналізу питання диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності середовища господарювання.

Мета дослідження. Аналіз системних теорій диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання.

Виклад основного матеріалу. Основні положення теорії диверсифікації сформувалися з 1984 по 1997 рр., хоча концептуальні основи заклав І. Ансофф [1] у середині 60-х років. Відповідно до цієї теорії, основними мотивами, що визначають організаційно-структурну стратегію підприємства, є: 1) формування ринкового потенціалу (процвітання за рахунок недиверсифікованих фірм, що базується не на підвищенні ефективності, а на можливості охоплення тих секторів ринку, які недоступні для недиверсифікованих компаній [4]. Створення або нагромадження ринкового потенціалу полегшує конкуренцію між компаніями [5]; 2) нагромадження ресурсного потенціалу (диверсифікованість – це реакція на надлишкову потужність виробничої системи [6], збільшення масштабного чинника внаслідок поглинання або злиття – це оптове придбання ресурсів інших компаній [7], додатковий ефект (синергію), що вивільняється за такого об'єднання не так легко здобути конкурентам [8], ця синергія перетворюється в специфічний ресурс компанії, що диверсифікується й збільшує свій масштабний чинник за рахунок злиття [9]); 3) збільшення організаційного потенціалу (реалізація інтересів ефективного менеджменту в диверсифікованій компанії) [10].

Як показали подальші теоретичні дослідження [11], теорія диверсифікації зводиться до двох кластерів моделей, що класифікуються як моделі взаємодії ринку та продукту й моделі співвідношення ризику в середовищі господарювання з невизначеністю та результативності стратегії.

Теорію диверсифікації деякі дослідники схильні інтерпретувати за допомогою так званої квантової логіки [12], розцінюючи диверсифікованість як пошук стійкого положення в умовах невизначеності на основі квантування діяльності (порушення безперервності, розгалуження по різних сегментах середовища господарювання) [13]. Це одна із найзмістовніших теорій стратегічної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Перші й найширші емпіричні дослідження ресурсного й організаційного потенціалів, що розглядаються як основні елементи теорії диверсифікації провів Р. Румельт, який докладно вивчив питання взаємозв'язку диверсифіко-

ваності й результатів діяльності великих американських корпорацій ще до того, як диверсифікованість почала розглядатися як теоретична основа стратегії підприємства в умовах невизначеності [14]. У фундаментальній праці, що відноситься до 1974 р., на основі аналізу діяльності 301 американської компанії, він класифікував диверсифіковані компанії за ступенем спорідненості напрямків бізнесу, здійснюваного ними, заявляючи, що "при такій оцінці підрозділів компанії особлива увага приділялася відсутності або наявності загальних потужностей, загального персоналу та ін. ознак спроб експлуатації загальних факторів виробництва" [14, с. 385]. Дослідження Р. Румельта показали, що компанії, які об'єднують близькі напрямки діяльності або виробничий досвід, значно випереджали фірми, що не мали родинних підрозділів у суміжних галузях. Це можна розцінювати як один з перших емпіричних доказів справедливості концепції синергізму, що становить одну з основ теорії диверсифікації.

Однак згодом були отримані результати, що прямо суперечили висновкам Р. Румельта. Особливо в цьому зв'язку показовий досвід Великобританії, де, як свідчить статистика [3], процеси зміни масштабу компаній внаслідок поглинання/злиття є найінтенсивнішими в Європі – більше половини поглинань/злиттів з 2001 по 2003 рр. припадають на цю країну. Дослідження компаній, що належать до різних сфер бізнесу (від страхування до музичної індустрії) засвідчили, що найкращі результати в певні періоди демонстрували саме вузькоспеціалізовані фірми або диверсифіковані компанії, що поєднують неспоріднені напрямки діяльності [15]. Крім того, з'ясувалося, що взаємозв'язок між диверсифікованістю й результативністю бізнесу залежить від структури ринку, досліджуваного періоду, розмірів компаній та ін. суб'єктивних чинників, які належать до техніки здійснення досліджень. У [16] зроблено висновок про те, що ні емпіричні дані, ні теоретичні концепції не дають достатніх підстав стверджувати, що зусилля спрямовані на вивільнення синергії, забезпечують кінцеву ефективність стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання. На розсуд авторів [17], синергізм, заснований на горизонтальних зв'язках між диверсифікованими підрозділами підприємств, є одним зі способів оптимізації стратегії підприємства в умовах невизначеності, але водночас існує безліч інших ефективних стратегій, які можна з успіхом використати в цих умовах.

Узагальнюючи аналіз теорії диверсифікації як методологічної підстави для формування стратегії підприємства в умовах невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання й ґрунтуючись на результатах емпіричних досліджень, можна зробити загальний висновок, що незважаючи на очевидні вигоди синергізму, розраховувати на однозначний стратегічний ефект від цього явища – це значний ризик. Хоча протягом сорока років синергізм розглядали як фундаментальний компонент теорії диверсифікації, його ефект багато в чому перебільшували. Тезу про складність досягнення синергізму підтверджують не тільки конкретні приклади компаній. Про те ж свідчать результати широкомасштабних теоретичних досліджень диверсифікації. Наприклад, класик стратегічного менеджменту, Майкл Портер наводить дані про дуже серйозні проблеми, з якими зіштовхнулися американські корпорації, що послідовно використовували стратегію диверсифікації. У підсумку їм

довелося відмовитися від подальшого втілення цієї стратегії й навіть звільнитися від диверсифікованих підрозділів. Однак, на думку таких авторитетних учених, як М. Портер [16-17] та Р.М. Кантер [18], істотні проблеми, що пов'язані із практичною реалізацією ефекту синергізму в рамках стратегії підприємства, не заперечують актуальності теорії диверсифікації як послідовної методології формування організаційно-структурної стратегії підприємства в умовах невизначеності.

Найбільш розробленою є теорія диверсифікації, яку у вигляді концептуальних основ заклав ще в середині 60-х років Ігор Ансофф [1]. Відповідно до цієї вихідної концепції, стратегія може розглядатися як "червона нитка" процесу диверсифікації, дозволяючи компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання. Однак треба зазначити, що невизначеність у цьому випадку зводилася до мінливості. Через таке звуження погляду на невизначеність, ці теоретичні побудови можуть розглядатися лише як передумови створення теоретичних основ стратегії за умов невизначеності. При цьому концепція Ансоффа виявилася дуже стійкою, тому до неї звертаються навіть ті автори, які зробили певний внесок у розроблення інших змістовних теорій організаційно-структурної стратегії за умов невизначеності. Так, наприклад, більшість вітчизняних робіт, які присвячені стратегічним питанням розвитку підприємств в умовах невизначеності, також належать до класу теорій диверсифікації й, ґрунтуючись на працях Портера й Ансоффа, звужують розгляд невизначеності до ефектів нестабільності середовища господарювання. Більш того, концепція Ансоффа належить до класу досить рідких теоретичних уявлень, які розглядають питання маркетингової й організаційно-технічної стратегій за умов невизначеності в комплексі, на основі взаємного поєднання питань структурної перебудови, необхідної для забезпечення адекватної реакції на мінливість середовища й маркетингової асортиментної політики, спрямованої на протидію невизначеності внаслідок ширшого охоплення різних сегментів ринку.

Логічне продовження ця концепція набула в працях Г. Хемела й К. Прахалада [19], де були розроблені так звані "стрижневі компетенції корпорації". Основна теоретична передумова цих робіт зводиться до того, що найбільш успішні корпорації будують свою стратегію на використанні технологічних та ін. компетенцій у різних сферах бізнесу. Таке трактування теорії диверсифікації зумовлене тим, що у сучасних умовах, коли вирішальним чинником невизначеності стає сила споживача, яка змушує підприємства йти на індивідуалізацію продукції, перспективна асортиментна маркетингова політика більше не може розглядатися як засіб ефективної протидії невизначеності, підприємства змушені переходити на нові форми роботи в умовах невизначеності. Таким чином, ефективна збалансована стратегія діяльності підприємства в нових умовах повинна будуватися на взаємному поєднанні аспектів організаційно-структурної та інноваційної стратегій, при цьому асортиментна маркетингова стратегія виконує допоміжні функції, будучи похідною від інноваційної. На думку цих учених, що належать до Гарвардської школи, одна з основних цілей стратегічного менеджменту складається з ідентифікації й паралельного розвитку передових організаційних навичок управління під-

приємством за умов невизначеності й технологічних ноу-хау, що дають змогу забезпечити безсумнівні конкурентні переваги, а також з'ясування того, яким чином виробничі можливості, надбані компанією, можуть бути використані для виробництва різних видів кінцевої продукції.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок про те, що з урахуванням розглянутих виправлень й уточнень концептуальних основ, диверсифікацію можна розглядати у двох якостях: як стратегію протидії невизначеності й як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності.

Література

1. **Ansoff I.H.** Synergies and Capabilities Profile / I.H. Ansoff. – New-York : Penguin Books. – 1965. – 626 p.
2. **Porter M.E.** Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. – New-York : Free Press. – 1980. – 628 p.
3. **Shaw V.** Marketing strategies and organizational characteristics of British and German companies – preliminary findings of a study of the machine tool industry / V. Shaw, P. Doyle // Marketing Education Group Proceedings. – Cardiff Business School. – 1991. – PP. 1011-1030.
4. **Ansoff I.H.** Corporate Strategy (Revised edition) / I.H. Ansoff. – New-York : Penguin Books. – 1987. – 246 p.
5. **Mintzberg H.** The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – New-York : Prentice Hall. – 1994. – 554 p.
6. **Axelrod R.** The Evolution of Cooperation / R. Axelrod. – New-York : Basic Books. – 1984. – 638 p.
7. **Barney J.A.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.A. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – No. 1. – PP. 26-44.
8. **Hayes R.H.** Dynamic Manufacturing. Creating the Learning Organization / R.H. Hayes, S.C. Wheelwright, K.B. Clark. – New-York : Free Press. – 1988. – 356 p.
9. **Drucker P.F.** The Coming of the New Organization / P.F. Drucker // Harvard Business Review. – January-February. – 1988. – Vol. 66. – No. 1. – PP. 94-100.
10. **Goold M.** Corporate-Level Strategy / M. Goold, A. Campbell, M. Alexander. – New-York : John Wiley. – 1984. – 824 p.
11. **Henderson B.** Henderson on Corporate Strategy / B. Henderson. – New-York : ABT Books. – 1989. – 564 p.
12. **Кондаков Л.С.** Логический словарь-справочник / Л.С. Кондаков. – М. : Изд-во "Наука". – 1973. – 944 с.
13. **Ansoff I.H.** Implanting Strategic Management / I.H. Ansoff. – New-York : Prentice Hall International. – 1984. – 818 p.
14. **Rumelt R.P.** Strategy, Structure, and Economic Performance / R.P. Rumelt. – Boston : Harvard Business School Press. – 1974. – 462 p.
15. **Markides C.C.** Related Diversification – Core Competences and Corporate Performance / C.C. Markides, P.J. Williamson // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol. 15. – PP. 149-165.
16. **Porter M.E.** From Competitive Advantage to Corporate Strategy / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 1987. – Vol. 65. – No. 3. – May-June. – PP. 43-59.
17. **Porter M.E.** Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. – New-York : Free Press. – 1980. – 628 p.
18. **Kanter R.** The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and How Leaders Guide It / R. Kanter, B. Stein, T. Jick. – New-York : Free Press. – 1992. – 535 p.
19. **Hamel G.** Strategic intent / G. Hamel, H.P. Prahalad // Harvard Business Review. – 1989. – Vol. 67. – No. 3. – May-June. – PP. 215-232.

Мамот В.Е. Системные теории диверсификации в контексте неопределенности

Проанализированы системные теории диверсификации в контексте неопределенности, нестабильности и цикличности развития среды ведения хозяйства.

Ключевые слова: диверсификация, аспекты, неопределенность.

Mamot V.Ye. System theories of diversification in the context of vagueness

The analysis of existent system theories of diversification in the context of vagueness, instability and recurrence of development of environment of menage is conducted in the article. Certainly practical aspects of application of theory of diversification.

Keywords: diversification, aspects, vagueness.

УДК 658.511:658.0

Доц. Н.М. Заярна, канд. екон. наук;
магістрант М.Ю. Онишкевич – Львівська КА

СУТНІСТЬ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено необхідність застосування діагностики у господарській діяльності. На основі аналізу наукових публікацій та навчальних посібників розглянуто сутність поняття "діагностика" та представлено власне тлумачення "діагностики стану господарської діяльності підприємства" з визначенням основних завдань.

Постановка проблеми. Завершення кризових явищ в Україні зумовлює необхідність глибшого вивчення стану діяльності суб'єктів господарювання з метою вироблення механізму їх стійкого розвитку та запобігання банкрутства у своїй господарській діяльності. Це актуалізує розроблення нових підходів до дослідження стану діяльності підприємства на певному етапі у визначений проміжок часу, одним із яких є діагностика стану господарської діяльності.

Необхідність оцінювання стану діяльності підприємства диктується тим, що визначення перспектив розвитку відповідно до інерційних методів прогнозування цілком засновано на діагностиці діяльності підприємства. Діагностика дає змогу виявити негативні аспекти і тенденції розвитку суб'єкта господарювання та виробити стратегію його розвитку, що дає змогу усунути наявні вади й підвищити ефективність діяльності. Тому для кращого розуміння актуальності і сутності досліджуваного поняття варто розглянути й проаналізувати наукові видання, що висвітлюють це питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність аналітичного (діагностичного) дослідження діяльності підприємства для виявлення проблемних питань функціонування та розроблення засобів щодо покращення його становища не викликає сумнівів, яку усвідомлює більшість вчених, праці яких ми досліджували. Зокрема, вивченню актуальності та розкриттю сутності досліджуваного явища приділили увагу А.А. Беляєв, О.С. Вартанов, В.А. Верба, А.Е. Воронкова, О.О. Гетьман, М.М. Глазов, А.П. Градов, Н.Г. Данілочкіна, Н.М. Євдокимов, Т.О. Загорна, А.В. Кирієнка, Б. Коласс, Е.М. Коротков, Т.Д. Костенко, Л.А. Костирко, В.І. Кузін, А.І. Муравйов, Н.В. Родіонова, Т.І. Решетняк, І.Г. Сокириська, З.Н. Соколовська, І.Д. Фаріон, В.М. Шаповал, Г.О. Швиданенко та інші. Але, як видно з аналізу окремих публікацій, вимоги до змісту процесу діагностики, перелік об'єктів дослідження, методологія узагальнення отриманих результатів ще перебувають на стадії формування та неоднозначно трактуються окремими фахівцями. Тому основним дослідницьким завданням цієї роботи є уточнення поняття "діагностики стану господарської діяльності підприємства" та обґрунтування основних її завдань.