

УДК 338.121:65.012.22

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.7

Христина Я. Залуцька

*Національний університет «Львівська політехніка», Україна*

**КОНСОЛІДОВАНО-АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: ДОЦІЛЬНІСТЬ  
ЗАСТОСУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО НАПРЯМУ**

*В умовах неотехнологічного відтворення диверсифікаційно-інтеграційний напрям розвитку забезпечує ефективну довгострокову діяльність підприємств завдяки максимально можливому розширенню можливостей підприємства, необхідних для створення продуктів, які сприяють циклічності трансформаційних процесів у середовищі їх функціонування. Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток – унікальний напрям розвитку, оскільки вимагає максимально раціонального використання особливостей наявного стану підприємства, можливостей диверсифікації його діяльності, виділення бізнес-одиноць у структурі цієї діяльності та переваг інтеграції із привабливими стейкхолдерами. Це, своєю чергою, призводить до необхідності формування певної консолідованої системи оцінювання цього напрямку розвитку, яка дозволила б визначити можливість, доцільність та необхідність такого розвитку, що, в ідеалі, має базуватися на наявних на даний момент часу перспективних у поточному і стратегічному періодах бізнес-процесах і, відповідно, вимагає першочерговості оцінювання їх результативності з можливістю раціоналізації кількості та структури конкретних бізнес-процесів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. Метою статті є формування консолідовано-аналітичної системи оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства як основи його управлінської ефективності. Дослідження виконано із застосуванням методів класифікації; аналогії; абстрагування; групування; аналізу; синтезу; морфологічного аналізу. Сформовано консолідовано-аналітичну систему оцінювання, яка складається з методів, що найповніше дозволяють визначити доцільність використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку та оцінити ефективність його здійснення. Обґрунтовано виділення показників оцінки доцільності здійснення (використання) диверсифікаційно-інтеграційного розвитку за критерієм «напряму розвитку», оскільки, отримані результати оцінювання по кожному блоку дозволять визначити можливість і потребу використання, враховуючи умови функціонування підприємств, а також подальшого напрямку розвитку. Для ефективності вибору відповідного напрямку розвитку запропоновано систему оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, що базується на показниках результативності, оптимальності та максимально можливої ефективності взаємодії відповідних бізнес-процесів підприємства між собою, виділених у межах їх структурних складових, раціоналізація яких забезпечує успішний розвиток підприємств залежно від зміни умов їх функціонування. Доведено, що запропонована консолідовано-аналітична система оцінювання дозволить, оцінити стан підприємства, відповідність його сучасним умовам розвитку та можливості нарощення відповідних результатів діяльності підприємства, раціоналізувавши його структуру (оптимізувавши його бізнес-процеси), а також обрати ефективний напрям подальшого стратегічного успішного розвитку.*

**Ключові слова:** консолідовано-аналітична система оцінювання; диверсифікаційно-інтеграційний розвиток; управлінська ефективність; оцінка бізнес-процесів; результативність; інтеграційна адаптивність; диверсифікаційна конвергентність.

Кристина Я. Залуцкая

*Национальный университет «Львовская политехника», Украина*

**КОНСОЛИДИРОВАНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ:  
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИОННО-  
ИНТЕГРАЦИОННОГО НАПРАВЛЕНИЯ**

*В условиях неотехнологического воспроизводства диверсификационно-интеграционное направление развития обеспечивает эффективную долгосрочную деятельность предприятий за счёт максимально возможного расширения мощностей предприятия, необходимых для создания продуктов, которые способствуют цикличности трансформационных процессов в среде их функционирования. Диверсификационно-интеграционное развитие – уникальное направление развития, поскольку требует максимально рационального использования особенностей текущего состояния предприятия, возможностей диверсификации его деятельности, выделения бизнес-единиц в структуре этой деятельности и преимуществ интеграции с привлекательными стейкхолдерами. Это, в свою очередь, приводит к необходимости формирования определённой консолидированной системы оценивания этого направления развития, которая позволила бы определить возможность, целесообразность и необходимость такого развития, что, в идеале, должно базироваться на имеющихся на данный момент времени перспективных в текущем и стратегическом периодах бизнес-процессах и, соответственно, требует первоочередности оценивания их результативности с возможностью рационализации количества и структуры конкретных бизнес-процессов для обеспечения эффективного функционирования предприятия в условиях неотехнологического воспроизводства. Целью статьи является формирование консолидировано-аналитической системы оценивания диверсификационно-интеграционного развития предприятия как основы его управленческой эффективности. Исследование выполнено с применением методов классификации; аналогии; абстрагирования; группировки; анализа; синтеза. Сформирована консолидировано-аналитическая система оценивания, которая состоит из методов, позволяющих наиболее полно определить целесообразность использования диверсификационно-интеграционного направления развития и оценить эффективность его осуществления. Обосновано выделение показателей оценки целесообразности осуществления диверсификационно-интеграционного развития по критерию «направление развития». Для эффективности выбора соответствующего направления развития, предложенная система оценивания диверсификационно-интеграционного развития базируется на показателях результативности, оптимальности и максимально возможной эффективности взаимодействия соответствующих бизнес-процессов предприятия между собой, выделенных в пределах их структурных составляющих, рационализация которых обеспечивает развитие предприятий в зависимости от изменения условий их функционирования. Доказано, что предлагаемая консолидировано-аналитическая система оценивания позволит оценить состояние предприятия, соответствие его современным условиям развития и возможности наращивания соответствующих результатов деятельности предприятия, рационализировав его структуру, а также выбрать эффективное направление дальнейшего стратегического успешного развития.*

**Ключевые слова:** консолидировано-аналитическая система оценивания; диверсификационно-интеграционное развитие; управленческая эффективность; оценка бизнес-процессов; интеграционная адаптивность; диверсификационная конвергентность.

Khrystyna Ya. Zalutska

*Lviv Polytechnic National University, Ukraine*

**CONSOLIDATED ANALYTICAL FRAMEWORK TO EVALUATE  
BUSINESS DEVELOPMENT AS THE CORE OF MANAGERIAL EFFICIENCY:  
DIVERSIFICATION AND INTEGRATION STRATEGY APPLICABILITY**

*In the context of neo-technological reproduction, the diversification and integration development strategy will contribute to ensuring long-term effective business performance through extensive use of available business capacities necessary for creating products which foster transformational process cycling within their operating environment. The diversified integrative development is a unique development paradigm that triggers optimally rational use of the enterprise current position specifics, opportunities for diversification, identification of business units within business operational activity structure as well as offers benefits of its integration with attractive stakeholders. In turn, this translates into the need to build a certain consolidated framework for evaluating the above development trend which would enable to determine the feasibility, expediency, and the relevance of such development. This ideally should be grounded upon the promising business processes in the current and strategic periods and thus driving the priority of their efficiency evaluation alongside the opportunity for rationalization of the number and structure of particular business processes to ensure enterprise effective functioning in the neo-technological reproduction settings. The purpose of this article is to build a consolidated analytical framework to evaluate the diversified integrative business development as the core for its managerial efficiency. The research has been carried out by employing the methods of classification; analogy; abstraction; grouping; analysis; synthesis and morphological analysis. The developed consolidated analytical evaluation framework is based on the principles that enable to explore the relevance and the applicability of using the diversification and integration development strategy and to assess its implementation effectiveness. The findings provide rationale for selecting indicators to assess the relevance of implementing the diversification and integration development strategy by using a development trend criterion, since the evaluation results obtained for each unit will facilitate the possibility and specify the need for its application, subject to enterprise business environment specifics as well as its further development prospects. To attain better effectiveness in selecting a promising development trend, a corresponding evaluation framework has been suggested based on performance efficiency indicators, optimality, and the maximum possible effectiveness of the interaction between enterprise business processes, identified within its structural components which boosts these process optimization to ensure successful business development in conditions of rapidly changing environment. It is argued the proposed consolidated analytical evaluation framework will contribute to assessing the enterprise current position, its compliance with modern development trends and opportunities for increasing performance efficiency through rationalization of enterprise business structure (business process optimization), along with providing implications that help selecting an effective area for further successful strategic development.*

**Keywords:** *consolidated analytical evaluation framework; diversified integrative development; managerial effectiveness; business process assessment; efficiency; integration adaptability; diversification convergence.*

**Постановка проблеми.** Діяльність будь-якого підприємства в умовах ринкової трансформації національної економіки неможлива без вибору ефективного стратегічного напрямку його розвитку, що вимагає прийняття креативних управлінських рішень щодо необхідності створення певних неотovarів або надання специфічних послуг, які забезпечать формування додаткового ефекту потрібного для успішного довгострокового розвитку

підприємства в таких умовах функціонування. Особливої уваги цей чинник (додатковий ефект) набуває в умовах неотехнологічного відтворення, коли неопродукти розглядаються як рушій, основний фактор забезпечення циклічності трансформацій національних економік і ресурс підвищення конкурентоспроможності продукції окремих підприємств, галузей та країн не лише на вітчизняному, а й на міжнародному ринках.

Ефективне формування цього ефекту можливо шляхом реорганізації бізнес процесів підприємства через раціоналізацію їх структури шляхом оптимізації ресурсного забезпечення при максимально можливій результативності здійснення взаємопов'язаних бізнес процесів враховуючи їх певну ресурсну спроможність.

З метою зменшення труднощів управління і складності прийняття оперативних ефективних рішень щодо реалізації великої кількості взаємопов'язаних бізнес процесів доцільно окремі із них виділити у певні бізнес одиниці. Об'єднання певних бізнес процесів у конкретні бізнес одиниці сприятиме оперативнішому та ефективнішому формуванню додаткового ефекту за рахунок відповідної спеціалізації кожної бізнес одиниць.

У випадку надлишкових чи недостатніх можливостей розвитку підприємств необхідних для формування додаткового ефекту, брак певних видів ресурсів забезпечення реалізації відповідних бізнес процесів варто залучити на вигідних умовах від привабливих стейкхолдерів.

Для забезпечення довгострокової результативності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідна певна консолідована система показників, яка враховуватиме особливості базового, диверсифікаційного, інтеграційного та диверсифікаційно-інтеграційного напрямів розвитку і ляже в основу ефективної системи управління, що сприятиме оперативному прийняттю управлінських рішень забезпечення успішного стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням оцінювання розвитку підприємств приділяла увагу значна кількість науковців, зокрема: оцінювання інноваційного розвитку підприємств досліджували О.В. Ареф'єва [1], І.В. Федулова [2], А.С. Полянська [3], К.О. Бояринова [4], А.Р. Дунська [5], О.В. Фарат, В.П. Залуцький [6]; комплексний підхід до формування механізму оцінювання рівня розвитку підприємства запропонував К. Бойченко [7]; В.Ю. Самуляком обґрунтовано систему показників оцінювання рівня розвитку підприємств на підставі збалансованої системи показників [8]; Л.О. Жилінською запропоновано оцінку рівня розвитку підприємства проводити не тільки з урахуванням позиції ефективності функціонування підприємства, а й з урахуванням таких значимих факторів, як вплив зовнішнього середовища та рівень готовності підприємства до впровадження змін та інновацій [9] тощо.

Зміна підходів, методів, моделей, інструментів щодо оцінювання розвитку підприємств відбувалася із розширенням (удосконаленням) поглядів на поняття розвиток залежно від стану середовищ функціонування підприємств.

Оремо, досліджувалися питання оцінювання процесів диверсифікації [10–12] та інтеграції [13, 14].

Тобто, в науковій літературі створено вагому методичну базу для оцінювання окремо кожного із розглянутих понять.

**Невирішені частини дослідження.** Однак, відсутній інструментарій комплексного оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, враховуючи сучасні умови функціонування підприємств, окремі особливості здійснення кожного із процесів (диверсифікації та інтеграції) та сукупні умови їх взаємодії, вимагає формування консолідовано-аналітичної системи його оцінки.

**Метою дослідження** є формування консолідовано-аналітичної системи оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства як основи його управлінської ефективності.

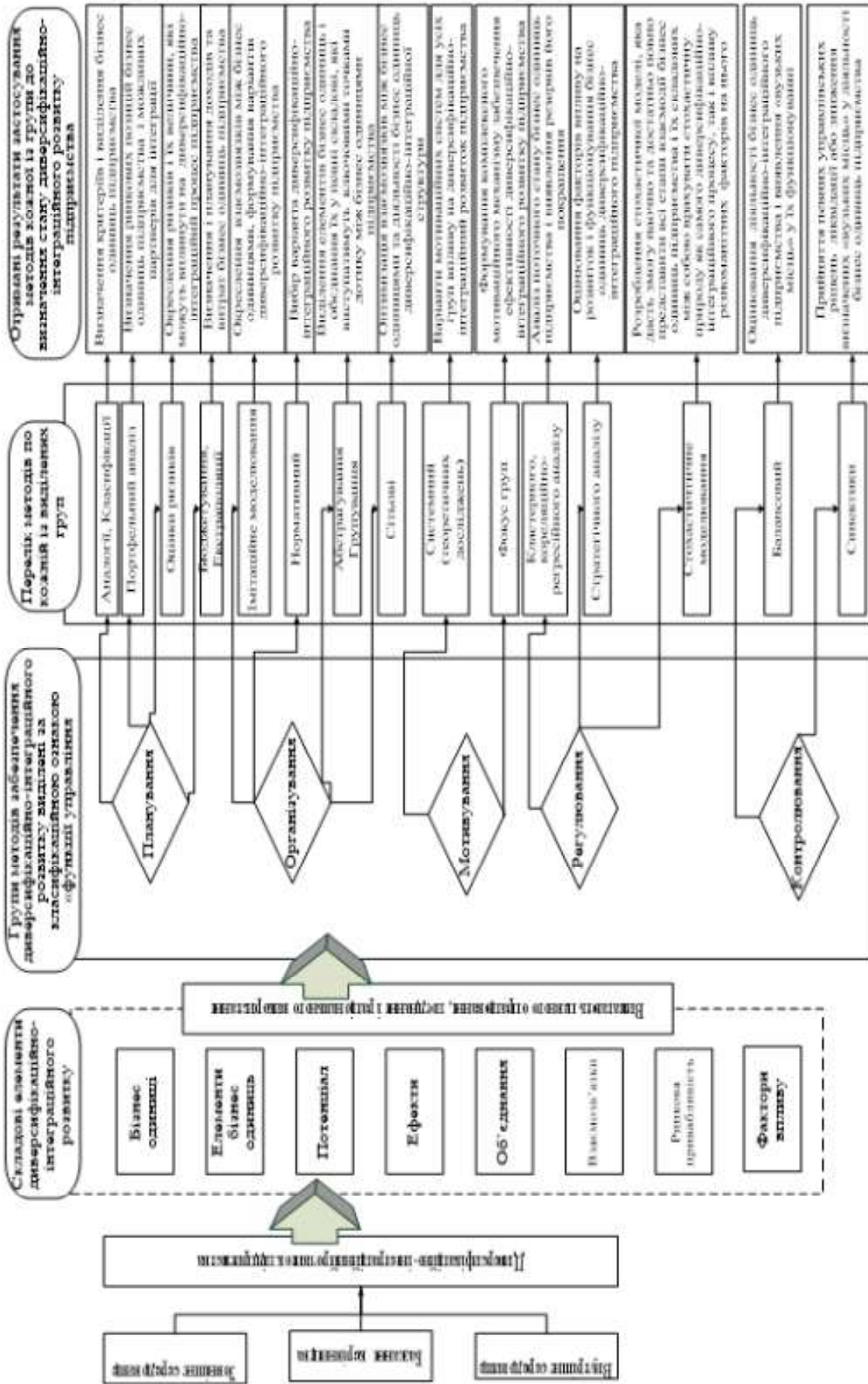
**Виклад основних результатів.** Прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства ускладнюється необхідністю врахування найважливіших аспектів цього розвитку, які складаються із сукупності певних особливостей процесів диверсифікації та інтеграції, і вигод їх взаємодії, що вимагає формування раціональної бази оптимально-результативних даних (раціональної інформації), які дозволяють всебічно врахувати найважливіші особливості втілення такого розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. Тому, перш ніж формувати систему показників оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, результати оцінювання за якою забезпечать прийняття ефективних управлінських рішень щодо успішного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, необхідно окреслити найефективніші методи, які дозволять отримати потрібну у певний момент часу раціонально-повну інформацію щодо особливостей і можливостей такого напряму розвитку для досліджуваного підприємства.

Враховуючи, що диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства в умовах неотехнологічного відтворення базується на максимальному використанні особливостей процесів диверсифікації та інтеграції для формування додаткового ефекту, то відповідно оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідно здійснювати за допомогою методів, які дозволять максимально точно отримати інформацію щодо: стану зовнішнього середовища функціонування підприємств; рівня внутрішнього потенціалу підприємства та можливостей його нарощення; можливостей раціоналізації структури підприємства через спеціалізацію окремих структурних елементів для пошуку шляхів збільшення величини ефекту, який сприятиме збільшенню ефективності підприємства в умовах неотехнологічного відтворення; здатності максимально оптимізувати діяльність підприємства через раціонально-результативне виконання його відповідних бізнес процесів враховуючи їх можливість ресурсної взаємозабезпеченості одне одним; виділення елементів бізнес одиниць і об'єднання їх у певні складові, які виступатимуть ключовими точками дотику між бізнес одиницями підприємства; окреслення ризиків і їх величин, які можуть вплинути на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства; вибору варіанта диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Перелік методів, які найповніше забезпечать диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства інформацією необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень щодо його успішного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення та результати, які вони дозволять отримати подано на рис. 1.

Метод аналогії і класифікації будуть найбільш доцільними при виділенні класифікаційних ознак поділу підприємства на бізнес одиниці, оскільки, їх поєднання зменшує прояв недоліків кожного із методів.

Для методу аналогії у якості об'єкта порівняння можуть використовуватися підприємства-конкуренти, що свідчить про недоцільність застосування методу бенчмаркінгу до визначення класифікаційних ознак поділу підприємства на бізнес одиниці. Також, використовувати при визначенні класифікаційної ознаки поділу підприємства на бізнес одиниці лише досвід конкурентів буде недоречно, оскільки, на структуру бізнес одиниць значно впливають і внутрішні особливості діяльності підприємства. Метод експертних оцінок може застосовуватися у якості інструменту вибору можливої класифікаційної ознаки поділу бізнес одиниці підприємства за методом аналогії.



Джерело: розроблено автором.  
 Рис. 1. Консолідовано-аналітична система оцінки доцільності застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку підприємства

Статистичні методи варто використовувати як інструмент інформаційного наповнення бази даних необхідної для формування нормативів та визначення прогнозів діяльності бізнес одиниць підприємства.

Застосування теорії масового обслуговування в оптимальному режимі для виділення бізнес одиниць підприємства є трудомістким процесом за рахунок опосередкованого окреслення структури бізнес одиниць через групування певних взаємопов'язаних робіт кожної із (бізнес одиниці) них.

Метод штучних нейронних мереж можна використати у випадку визначеної ефективності заходів здійснення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, що забезпечить чіткість поставлених для розв'язання завдань. У решті випадках даний метод буде не надто ефективним через неточність і розмитість даних.

Метод екстраполяції тренду може застосовуватися, скоріш за все, у якості інструмента числового наповнення та доповнення процесу вибору варіанту диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Доцільність використання методу абстрагування на відміну від методу сценаріїв підтверджується можливістю більш точного встановлення оптимальних взаємозв'язків між бізнес одиницями підприємства через виділені ключові їх точки дотику. Метод абстрагування на відміну від морфологічного аналізу дозволяє отримати об'єктивніші дані, оскільки, виділення певних складових конкретних бізнес одиниць має реальне підґрунтя – точку абстрагування.

Модифіковану матрицю Бостонської консультаційної групи доцільно використати як один із методів представлення інформації про ринкову позицію бізнес одиниць підприємства, що складе основу моделі побудови взаємозв'язків цих бізнес одиниць.

Сітьові моделі є більш наочним і простішим методом оптимізації діяльності бізнес одиниць і зв'язків між ними, ніж окремі методи оптимізації. При чому, методи оптимізації можуть використовуватися для перевірки оптимізаційної ефективності побудованої сітьової моделі. Однак, для постійного відстеження можливостей оптимізації діяльності бізнес одиниць чи зв'язків між ними практичнішим буде сітьове моделювання.

Інформацію, яку опрацьовуватимуть методом фокус груп доцільно отримувати не лише за допомогою певного теоретичного аналізування і дослідження відповідного комплексу різних мотиваційних систем та показників, а й беручи до уваги конкретні результати, отримані шляхом інтерв'ю, анкетування тощо. При чому, для систематизації отриманих даних їх варто класифікувати. Тобто, метод фокус груп використовуватиметься для остаточного розроблення комплексного мотиваційного механізму, складові мотиваційні системи якого зібрані і сформовані за допомогою різних допоміжних методів (методів другого рівня).

Стохастичне моделювання на відміну від Збалансованої системи показників буде свої заходи регулювання діяльності бізнес одиниць підприємства не лише на показниках, а й на певних знаннях, попередньому досвіді тощо, які дозволяють розробити різні варіанти розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), що виступає наочною (нормативним значенням) нормою для порівняння із реальним станом подій.

Кластерний аналіз на відміну від спостереження забезпечує оперативність у регулюванні діяльності бізнес одиниць підприємства за рахунок систематизації необхідних для цього даних за певними складовими. Використання кореляційно-регресійного аналізу поряд із кластерним дозволить ефективно встановити взаємозв'язки між виділеними показниками в межах певних складових діяльності бізнес одиниць окреслених за допомогою методу кластерного аналізу.

Метод ранжування доцільно застосувати як забезпечуючий для ефективного здійснення основних методів певної групи.

Метод фокальних об'єктів на відміну від стохастичного моделювання не містить економічного підґрунтя, а базується на випадковості знаходження результатів, що притаманне оперативному управлінню. Це знижує його значимість застосування при здійсненні регулювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства.

Методи «мозкової атаки» і «дерева цілей» можуть використовуватися для збору і опрацювання інформації, інтерпретації результатів для ефективного здійснення стратегічного аналізу.

Методи екстраполяції (середніх величин) і порівняння доцільно застосовувати для підвищення ефективності балансового методу, оскільки, порівнявши отримані значення показників діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства між собою та із нормативними значеннями, отримаємо певні їх відхилення, співставивши які із допустимим рівнем (визначеним за допомогою екстраполяції (середні величини)) зможемо вжити точніших, результативніших заходів зменшення цього розриву.

Отже, для комплексного дослідження диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства доцільно використовувати основні і допоміжні методи. При чому, допоміжні методи дослідження стану диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, які пропонується застосовувати для підвищення ефективності основних методів певних груп, можуть застосовуватися і для збільшення результативності основних методів дослідження інших груп виділених за ознакою «функції управління».

Визначені можливі результати отримані при використанні конкретних методів забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства сприятимуть окресленню відповідних оцінювальних показників, які дозволять отримати ці результати.

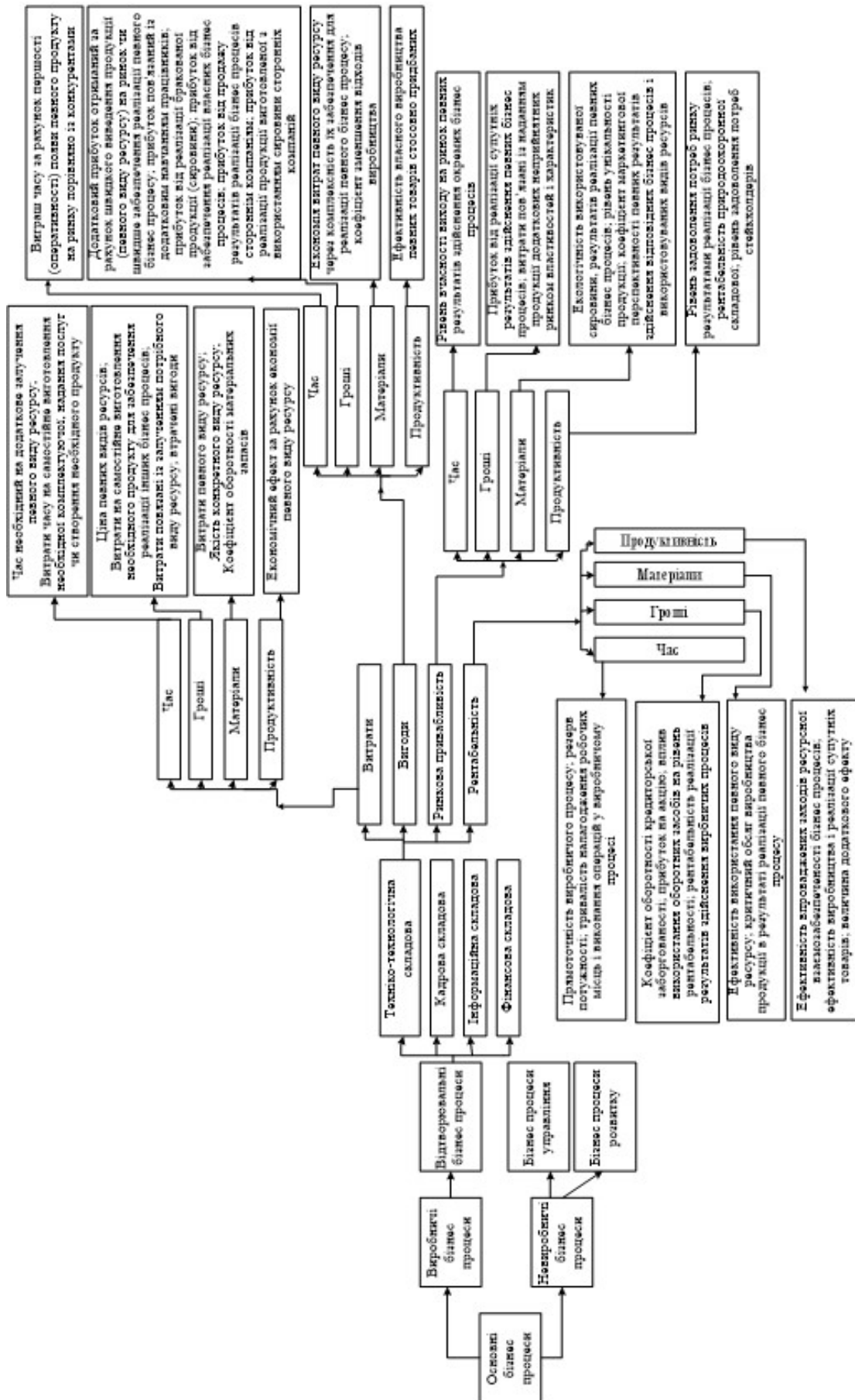
Отже, перш за все потрібно максимально оцінити біжучий стан підприємства і зовнішні умови його функціонування. Отримані результати в цьому випадку відображатимуть рівень наявного базового рівня розвитку.

Оскільки, ефективність розвитку будь – якого підприємства залежить від результативності та перспективності реалізації відповідних бізнес процесів, то в основі оцінки розвитку підприємства і прийняття рішень про вибір їх подальшого напрямку повинні лежати дані, які стосуються стану наявних на підприємстві бізнес процесів (як ключових елементів розвитку підприємства), що сприятиме прийняттю оперативних рішень щодо їх оптимізації спрямованої на результативну раціоналізацію структури підприємства. На рис. 2 подано показники оцінки бізнес процесів підприємств виділені за їх структурними складовими.

У випадку зростаючої кількості бізнес процесів підприємства ефективність їх здійснення і прийняття оперативних управлінських рішень щодо оптимізації взаємозв'язків між бізнес процесами та раціоналізації їх структури необхідних для забезпечення максимального результативного додаткового ефекту доцільно максимально ефективно розділити наявні на підприємстві бізнес процеси у певні бізнес одиниці за конкретними критеріями поділу. Це є особливістю диверсифікаційного напрямку розвитку підприємства.

Для забезпечення можливості максимального нарощення додаткового ефекту через оптимально-результативне виконання необхідних бізнес процесів, які забезпечують виробництво неопродуктів потрібних для ефективного функціонування підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, у випадку недостатності певних видів ресурсів, доцільно їх залучати від привабливих стейкхолдерів шляхом інтеграції відповідних зусиль.





Джерело: розроблено автором.  
 Рис. 2. Показники оцінки бізнес процесів підприємства за їх структурними складовими

Тобто, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток унікальний напрям розвитку, оскільки вимагає максимально-раціонального використання особливостей наявного стану підприємства, можливостей диверсифікації його діяльності, переваг виділення бізнес одиниць у структурі цієї діяльності та вигод інтеграції із привабливими стейкхолдерами. Це у свою чергу призводить до необхідності формування для оцінювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств певних груп показників, результати оцінювання по кожній із яких дозволить, окрім, визначення рівня розвитку підприємства (враховуючи результативність реалізації наявних бізнес процесів підприємства та ефективність їх взаємозв'язків) прийняти рішення ще щодо доцільності та необхідності вибору конкретного (іншого) напрямку розвитку в певний момент часу.

Система показників оцінки бізнес процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямами розвитку подана в табл. 1. Перелічені на рис. 2 показники оцінки бізнес процесів підприємства лягли в основу інтегрованих показників, які дозволяють визначити рівень розвитку підприємства та доцільність застосування ним наступних напрямів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

Таблиця 1

**Система показників оцінки бізнес процесів підприємства  
 за оптимально-раціональними напрямами розвитку**

Напрямок розвитку підприємства	Групи показників виділені за критерієм «напрямок розвитку підприємств»	Формула розрахунку	Економічний зміст показника
<i>Базовий розвиток</i>	Результативність бізнес процесів	$P_3 = E_d + E_o,$ де $E_d$ – величина додаткового ефекту триманого побічно в процесі реалізації певного бізнес процесу; $E_o$ – величина основного ефекту від реалізації певного бізнес процесу; $E_o = R_o - C_o,$ де $R_o$ – величина сукупного результату реалізації певного бізнес процесу (згідно запланованих параметрів); $C_o$ – сукупні витрати необхідні для здійснення певного бізнес процесу згідно основного призначення $R_o = B * P_n,$ де $B$ – певні вигоди отримані від реалізації конкретного бізнес процесу; $P_n$ – ринкова привабливість отриманих результатів реалізації певного бізнес процесу; $C_o = B_t * P,$ де $B_t$ – витрати необхідні для реалізації певного бізнес процесу; $P$ – бажаний рівень рентабельності.	Результативність бізнес процесів – це сукупний результат від реалізації бізнес процесів, показує загальний ефект, який отримує підприємство від реалізації конкретного бізнес процесу
	Інтеграційна адаптивність бізнес процесів	Інтеграційна адаптивність бізнес процесів $A$ і $B =$ Результативність реалізації бізнес процесу $A$ (Ефективності його комплексного забезпечення відповідними видами ресурсів, що є результатом здійснення бізнес процесів $B$ )	Інтеграційна адаптивність відображає результативність здійснення певного бізнес процесу залежно від комплексності його

Продовження табл. 1

			ресурсного забезпечення результатами реалізації іншого бізнес процесу, що свідчить про тривалість їх взаємозв'язку, яка впливає на ефективність бізнес процесів, точність і строків побудови прогнозів стратегічного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення, є актуальною в процесі формування оптимального ресурсного забезпечення ефективного здійснення певних бізнес процесів.
	Коефіцієнт синхронності бізнес процесів	$K_c = \frac{B \times P_n}{B_T \times P},$ де В – вигоди; Рп – ринкова привабливість; Вт – витрати; Р – рентабельність.	Показує рівень сумісності здійснюваних з максимальною результативністю взаємопов'язаних через ресурсну взаємозабезпеченість бізнес процесів
Диверсифікаційний розвиток	Показник диверсифікаційної конвергентності	$D_k = \begin{cases} K_{c1} \text{абп} A_1, B_1, C_1 \rightarrow \max = O_u; \\ K_{c2} \text{абп} A_2, B_2, C_2 \rightarrow \max = O_u; \\ K_{cn} \text{абп} A_n, B_n, C_n \rightarrow \max = O_u \end{cases}$ де Дк – диверсифікаційна конвергентність; Кс1абпА1,В1,С1 – коефіцієнт синхронності інтеграційно адаптивних бізнес процесів; Оу – обмежуючі вимоги до структури бізнес одиниць; А, В, С – види бізнес процесів підприємства	Визначення диверсифікаційної конвергентності дозволяє визначити раціональну кількість бізнес одиниць, яка забезпечить ефективне функціонування підприємства за рахунок результативності синхронізованого здійснення інтеграційно-адаптивних бізнес процесів цих бізнес одиниць
Диверсифікаційно-інтеграційний розвиток	Коефіцієнт управлінської ефективності	$K_{ue} = \mathbf{B \cdot \Phi \cdot \Delta \cdot \Pi},$ де В <sub>ф.д.п.</sub> – вигоди від самостійного функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом); П <sub>р</sub> – прибуток який отримує і-та бізнес одиниця диверсифікованого підприємства; Р <sub>п</sub> – рівень привабливості продукції і-тої бізнес одиниці для споживачів; Р <sub>вчр</sub> – рівень відносної	Показує рівень вигоди від можливої інтеграції із певним стейкхолдером, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень щодо доцільності (необхідності) участі цього стейкхолдера у діяльності біз-

Закінчення табл. 1

		<p>частки і-тої бізнес одиниці; <math>P_{zc}</math> – рівень задоволення потреб стейкхолдерів; <math>V_{i.c.}</math> – необхідні вигоди диверсифікованого підприємства від інтеграції; <math>V_n</math> – надлишкова вигода нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції, розрахована за формулою:</p> $V_n = V_d - V_{tc},$ <p><math>V_d</math> – вигода додаткова від використання решти потенціалу суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції; <math>V_{tc}</math> – витрати необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції досліджуваним підприємством (витрати пов'язані із створенням цих вигод) (самостійна вигода).</p>	<p>нес одиниці підприємства для виконання бізнес процесів з максимальною результативністю, яка забезпечить ефективність (успішність) підприємства в умовах неотехнологічного відтворення як в поточній, так і в стратегічній перспективі.</p>
--	--	---	---

Джерело: побудовано автором.

Визначення інтеграційної адаптивності бізнес процесів дозволить встановити необхідні взаємозв'язки між певними перспективними на даний момент часу бізнес процесами через їх взаємну активну ресурсну взаємозабезпеченість, а рівень синхронності – визначити найефективніший варіант взаємозв'язку між інтеграційно адаптивними бізнес процесами, реалізація якого, забезпечить отримання підприємством максимального результату їх взаємодії за рахунок налагодженого, синхронізованого виконання відповідних складових цих бізнес процесів та їх вчасного забезпечення певними можливостями одне одного.

При появі значної кількості бізнес процесів виникає певна складність в управлінні ними через труднощі ефективного концентрування уваги на кожному їх аспекті, параметрі, можливості використання їх результатів тощо. В даному випадку доцільно розглянути можливість виділення схожих за певними параметрами (критеріями, призначеннями) бізнес процеси у відповідні структурні складові – бізнес одиниці.

В бізнес одиниці доцільно об'єднати інтеграційно адаптивні бізнес процеси синхронність яких дорівнює 1, що відповідно показує можливість їх ефективного здійснення для досягнення певного результату в конкретній області. Однак, в даному випадку потрібно врахувати ще й загальноприйняті критерії виділення та особливості функціонування бізнес одиниць і рівень відповідності виділеної області цим умовам. Тобто, необхідно визначити допустиму кількість бізнес одиниць підприємства, які складаються із інтеграційно адаптивних синхронізованих бізнес процесів підприємства в межах певної конвергентної ознаки згідно загальноприйнятих умов виділення бізнес одиниць диверсифікованих підприємств.

У випадку неможливості забезпечення ефективності самостійного здійснення бізнес процесів відповідних бізнес одиниць доцільно їх залучити зі сторони за рахунок інтеграції із стейкхолдерами, які спеціалізуються на здійсненні відповідних бізнес процесів і/або їх співпраця дозволить підвищити результативність здійснення окремих бізнес процесів, функціонування бізнес одиниць та цілого підприємства, забезпечивши йому додатковий ефект, який сприятиме успішному довгостроковому розвитку в умовах неотехнологічного відтворення. Для вибору необхідного стейкхолдера доцільно використати коефіцієнт

управлінської ефективності, який дозволяє визначити результативність взаємодії бізнес одиниць підприємства із певним партнером.

**Висновки.** Сформовано кумулятивно-аналітичну систему оцінки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на показниках оцінки бізнес процесів підприємства за оптимально-раціональними напрямками його розвитку, сформованими за результатами дослідження диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства з використанням методів виділених за функціями управління, що дозволяє окрім визначення стану і рівня розвитку прийняти ефективні рішення щодо доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку, враховуючи особливості кожної складової цього розвитку і умови неотехнологічного відтворення.

### References

### Література

1. Arefieva, O.V., Arefiev, S.O. (2017). Metodolohichni pidkhody realizatsii innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Methodological approaches to the implementation of innovative management of enterprise development]. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika [Adaptive management: theory and practice. Series: Economics], Vol. 3 (6) [in Ukrainian].
1. Ареф'єва О. В. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств / О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 3 (6).
2. Fedulova, I.V. (2011). Pidkhody do otsinky rivnia hotovnosti pidpriemstva shchodo innovatsiinoho rozvytku [Approaches to assessing the level of readiness of the enterprise for innovative development]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenko [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv], No. 124/125, P. 36–39 [in Ukrainian].
2. Федулова І. В. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку / І. В. Федулова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 124/125. – С. 36–39.
3. Polianska, A.S. (2010). Suchasni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Modern approaches to evaluating the effectiveness of innovative activities of the enterprise]. Visnyk Nats. un-tu "Lvivska politehnika" [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], No. 684, P. 175–180. [in Ukrainian].
3. Полянська А. С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / А. С. Полянська // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2010. – № 684. – С. 175–180.
4. Boiarynova, K.O. (2012). Metodychni zasady vyznachennia pokaznykiv innovatsiinoi funktsionalnosti pidpriemstva [Methodical bases of definition of indicators of innovative functionality of the enterprise]. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovskoho. Ser. Ekonomichni nauky [Bulletin of Donetsk national university of economy and trade of them. M. Tugan-Baranovsky. Series: Economic Sciences], No. 4 (56), P. 76–82 [in Ukrainian].
4. Бояринова К. О. Методичні засади визначення показників інноваційної функціональності підприємства / К. О. Бояринова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2012. – № 4 (56). – С. 76–82.
5. Dunska, A.R. (2013). Indykatory otsinky innovatsiinoho potentsialu rozvytku promyslovoho pidpriemstva v umovakh svitovoho rynku [Indicators of innovative potential development of industrial enterprise in conditions of the world market].
5. Дунська А. Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах

- for assessing the innovative potential of industrial enterprise development in the world market]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Technical progress and production efficiency], No. 44, P. 48–58 [in Ukrainian].
6. Farat, O.V., Zalutskyi, V.P. (2015). *Metody otsiniuvannya rozvytku innovatsiinykh klasteriv promyslovykh pidpriemstv* [Methods for evaluating the development of innovative clusters of industrial enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], No. 6, P. 22–27 [in Ukrainian].
7. Boichenko, K.S. (2014). *Metodychni instrumentarii otsiniuvannya rozvytku pidpriemstva* [Methodical tools for assessing the development of the enterprise]. *Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky* [Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences], No. 3, P. 18–26 [in Ukrainian].
8. Samuliak, V.Yu., Lebid, T.V. (2011). *Metodyka otsiniuvannya rozvytku pidpriemstva na pidstavi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Methodology for assessing the development of an enterprise on the basis of a balanced system and indicators]. *Yevropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy* [European Journal of Advanced Technologies], No. 1, P. 34–38 [in Ukrainian].
9. Zhylynska, L.O. (2015). *Suchasni pidkhody do otsinky rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv* [Modern approaches to assessing the level of development of industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property], Vol. 1 (1), P. 41–46 [in Ukrainian].
10. Kutovyi, V.M. (2009). *Pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti dyversyfikatsii pidpriemstva* [Approaches to assess the effectiveness of enterprise diversification]. *Ekonomichniy prostir: zbirnyk naukovykh prats* [Economic space: a collection of scientific papers], Vol. 24, P. 278–289 [in Ukrainian].
11. Hurianov, A.B., Sierikov, A.V. (2005). *Matematychna model optymizatsii dyversyfikatsii vyrobnytstva* [Mathematical model of optimization of production diversification]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov* [Utilities of cities], P. 144–151
- світового ринку / А. Р. Дунська // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 44. – С. 48–58.
6. Фарат О. В. Методи оцінювання розвитку інноваційних кластерів промислових підприємств / О. В. Фарат, В. П. Залуцький // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 6. – С. 22–27.
7. Бойченко К. С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства / К. С. Бойченко // Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 18–26.
8. Самуляк В. Ю. Методика оцінювання розвитку підприємства на підставі збалансованої системи показників / В. Ю. Самуляк, Т. В. Лебідь // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 1. – С. 34–38.
9. Жилінська Л. О. Сучасні підходи до оцінки рівня розвитку промислових підприємств / Л. О. Жилінська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 1 (1). – С. 41–46.
10. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства / В. М. Кутовий // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 24. – С. 278–289.
11. Гур'янов А. Б. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва / А. Б. Гур'янов, А. В. Серіков // Коммунальное хозяйство городов. – 2005. – С. 144–151.

[in Ukrainian].

12. Heliukh, O.V. (2011). Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak instrument otsinky rozvytku dyversyfikovanykh vydiv diialnosti pidpryiemstva [The system of balanced scores as a tool for assessing the development of diversified activities of the enterprise]. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zbirnyk naukovykh prats [Project Management and Production Development: a collection of scientific papers], No. 2 (38), P. 42–46 [in Ukrainian].

13. Skorobohatova, N.Ye., Hryshchenko, Ye.S. (2017). Vplyv intehratsiinykh protsesiv na upravlinську polityku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv [Influence of integration processes on the management policy of foreign economic activity of enterprises]. Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI" [Economic Bulletin of NTUU "KPI"], No. 14. Retrieved from: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715> [in Ukrainian].

14. Prokhorova, V.V., Druzhynina, Yu.O. (2013). Napriamy otsinky efektyvnosti funktsionuvannia intehrovanykh biznes-struktur pidpryiemstv mashynobuduvannia [Directions for assessing the effectiveness of the functioning of integrated business structures of mechanical engineering enterprises]. Biznes Inform [Business Inform], No. 12, P. 347–352 [in Ukrainian].

15. Arefieva, O.V., Miahkykh, I.M., Shkoda, M.S. (2019). Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences, No. 3 (135), P. 9–17.

12. Гелюх О. В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О. В. Гелюх // Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наукових праць. – 2011. – № 2 (38). – С. 42–46.

13. Скоробогатова Н. Є. Вплив інтеграційних процесів на управлінську політику зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н. Є. Скоробогатова, Є. С. Грищенко // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2017. – № 14. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715>.

14. Прохорова В. В. Напрями оцінки ефективності функціонування інтегрованих бізнес-структур підприємств машинобудування / В. В. Прохорова, Ю. О. Дружиніна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 347–352.

15. Arefieva O. V. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security / O. V. Arefieva, I. M. Miahkykh, M. S. Shkoda // Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences. – 2019. – № 3 (135). – P. 9–17.