

УДК 338.33:338.432

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.032534

Сьомкіна Т.В., д.е.н, проф.;
Згурська О.М., к.е.н., доц.,
Державний університет
телекомунікацій

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність, зміст та ключове значення поняття «стратегія диверсифікації діяльності підприємства». Відмічено основні напрями і пріоритети мінімізації підприємницького ризику на основі цієї стратегії ефективної диверсифікації підприємства. Виділено основні пріоритетні напрями і програмні завдання вибору чіткої та ефективної стратегії диверсифікації, який має пряму залежність від виду та особливостей диверсифікації діяльності певної підприємницької одиниці. Наголошено на специфіці мотиваційного підходу на різних етапах вибору та формування стратегії диверсифікації. Визначено пріоритетність поставлених завдань та важливі умови для досягнення ключових цілей підприємства щодо вибору ефективної стратегії диверсифікації діяльності. Сформовано основні принципи, що відображають реальну сутність та спрямованість вибору стратегії диверсифікації. Запропоновано схематичну послідовність дій підприємства при прийнятті рішення щодо формування ефективної стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Ключові слова: диверсифікація, мотиваційний підхід, ресурсний потенціал, підприємницький ризик, стратегія диверсифікації підприємства.

Постановка проблеми. Сучасна епоха характеризується стрімким та невпинним розвитком інформаційних і комп'ютерних технологій, що дає змогу суб'єктам господарської діяльності спрямувати свій курс на розвиток міжнародних зв'язків, оптимізувати світові господарських зв'язки та підвищити рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Вкінці ХХ століття визначні вітчизняні та зарубіжні вчені провели дослідження, в яких була виявлена залежність рівня диверсифікації діяльності підприємств від зміни організаційної структури та методів ефективного виробництва продукції. Саме в цей час спостерігається процес “зворотньої диверсифікації” (“focusing”, “divestiture”, “spin-off”), який пов'язаний із вивільненням від непрофільних виробництв, розпродажем активів і концентрацією зусиль на основних перспективних видах діяльності”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні підходи до процесу диверсифікації діяльності підприємств розглянуто в працях таких зарубіжних вчених як: Ансофф І., Аронова О.М., Боумен К., Гелбрейт Дж.К., Дихтль Е., Друкер П.Ф., Котлер Ф., Портер М.Е., Стрікленд А.Дж., Томпсон А., Фатхутдінов Р.А., Янг С., В.Кондратьєв, Ю.Куренков, С. Маркідес та ін. Запропоновані ними наукові положення глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А., Бутенко Н.В., Гришка В.А., Демченка Г.Л., Ілляшенка С. М., Корецького М.Х., Куденко Н.В., Мельника Л.Г., Немцова В.Д., Немченка Г., Наливайка А.П., Олефіренка О.М., Перерви П.Г., Цогли О.О та інших.

Щодо сучасного початку ХХІ століття процес диверсифікації не тільки не втратив своєї актуальності, а й визначився як надійний метод забезпечення стійкості фінансового стану підприємства. Опрацювання численних праць, опублікованих із проблем диверсифікації показало, що з часом відбувалася зміна завдань диверсифікації і

удосконалення критеріїв оцінки ефективності господарської діяльності диверсифікованих підприємств. У зв'язку з цим, протягом останнього часу залишається невирішеною частина проблеми вибору ефективної стратегії диверсифікації діяльності підприємства, виходячи із концептуальних особливостей галузевої приналежності та можливостей розширення ресурсно-компетенційного потенціалу диверсифікованого підприємства.

Мета статті розкриття основних положень теоретико-методологічного підходу до вибору ефективних стратегій диверсифікації діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку процесу диверсифікації діяльності підприємства характеризується глобалізацією економічних відносин, конкурентною боротьбою на нових ринках збуту та сировини, переміщенням виробництв в інші країни. При цьому диверсифікація залишається одним з основних чинників стабілізації фінансового стану та посилення конкурентної позиції підприємства.

Виходячи із зазначеного, в сучасних умовах розвитку економіки вирішальну роль для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та підтримки стійкого фінансового стану підприємств відіграє стратегія диверсифікації його діяльності, завдяки якій у господарській практиці може бути запропонований альтернативний шлях розвитку підприємства. При цьому диверсифікація одночасно є універсальним інструментом, який дає змогу управляти ризиками, що безперервно виникають під час здійснення економічної діяльності суб'єктів ринкових відносин. В умовах кризової ситуації стратегія диверсифікації господарської діяльності вирішує ряд проблем, з якими стикаються підприємства. Диверсифікація охоплює всі сфери економіки, незалежно від стану їх розвитку, проте її напрями залежать від кожного суб'єкта господарювання зокрема; застосовується у разі кризи функціонування фізичних і юридичних осіб, особливо, коли вони досягають межі банкрутства, і тоді виступає одним із варіантів санації підприємства. Якщо його діяльність досягає того рівня, на якому розширення в обраному виді виробництва вже неможливе, то виходом із цього становища є проникнення в інші економічні сфери [1].

Стратегія диверсифікації – це прагнення підприємства зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. За теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно вступає у стадію спаду. Це призведе до старіння товару, зниження попиту на нього і, як результат, до зниження прибутку і рентабельності діяльності підприємства. Тому, щоб зменшити ризик від діяльності в одній сфері, підприємства диверсифікують свою діяльність, тобто виходять у нові для них сфери діяльності.

Часткове використання ресурсів, скорочення попиту на продукцію, постійне зростання конкуренції, зниження прибутку від основного виробництва – це основні причини, які змушують підприємства приймати рішення стосовно стратегії диверсифікації, яка надасть можливість стабілізувати доходи, зменшити оперативний ризик, збільшити кредитні можливості, використовувати резерви, пристосуватися до потреб клієнтів [4, с.15].

У загальному тлумаченні диверсифікація означає паралельне здійснення кількох інвестиційних проектів в рамках, зазначених вище напрямків, корисні результати яких (вироблена продукція, послуги, що надаються і т.п.) реалізуються на різних ринках і спільне здійснення цих проектів дозволяє як знижувати ризики їх виконання, так і збільшувати ці ризики. Вибір виду диверсифікації здійснюється в залежності від очікувань менеджерів або власників про майбутній розвиток господарської кон'юнктури. При очікуванні сприятливого розвитку цієї кон'юнктури можна рекомендувати збільшувати ризики за рахунок диверсифікації, при очікуванні несприятливого розвитку цієї кон'юнктури - скорочувати ризики виконання проектів.

Стратегію диверсифікації підприємства розглядають, як умову успішного розвитку диверсифікованої організації в довгостроковій перспективі. Вона визначає орієнтири і напрямки розвитку підприємства, узгоджує в собі місію підприємства, цілі, маркетингову концепцію, інвестиційну політику, кадрову стратегію й ін. Формування стратегії диверсифікації - це визначення конкретних шляхів та цілей, розподіл обсягу грошових засобів між різними напрямками виробництва у найбільш вигідній та безпечній пропорції.

Такий розподіл знижує несистематичний ризик, забезпечує збільшення ефективності виробництва та забезпечує стійку конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Саме диверсифікаційні процеси являються стратегією зниження ступеня ризику, а також роблять його передбачуваним та таким, яким можливо управляти. Мінімізація підприємницького ризику на основі цієї стратегії означає, що дане підприємство не обмежується тільки яким-небудь одним видом діяльності, а вкладає свій капітал або по різним ризиковим напрямкам його використання або розширює число однотипних ризикових інвестицій [6, с. 20].

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства може охоплювати освоєння виробництва нових товарів (послуг), освоєння нових товарних ринків, розширення діяльності шляхом переходу у нові сфери (як пов'язані, так і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства). Її успішна реалізація розширює ринкові можливості підприємства, водночас зменшуючи його залежність від одного типу споживачів (цільового ринку). Однак реалізація даної стратегії можлива за наявності підрозділів, що здатні працювати паралельно з декількома продуктами і ринками, які послідовно змінюють чи доповнюють один одного. Для багатьох машинобудівних підприємств нині стратегія диверсифікації є найбільш прийнятною, оскільки забезпечує прибуток, стабільність і стійкість у тривалій перспективі. Проте для її успішної реалізації необхідним є ретельний і усебічний аналіз організаційно-економічних передумов, особливостей і тенденцій споживчого ринку для виявлення нових перспективних сегментів – саме тих видів діяльності, в яких можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд констатують, що прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікації ґрунтується на трьох критеріях оцінки нової сфери діяльності [8]: – критерій привабливості – сфера діяльності, вибрана для диверсифікації, повинна бути достатньо прибутковою; – критерій «витрати на входження» – полягає у правильній оцінці доцільності проникнення в нову сферу діяльності; – критерій додаткових переваг – це створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності. Третій критерій необхідно обов'язково брати до уваги. До того ж, слід попередньо оцінити, настільки стійкими можуть бути конкурентні переваги підприємства у новій сфері діяльності (наскільки швидко вони піддаються копіюванню). І. Ансофф також виділяє низку причин, з яких підприємства вдаються до диверсифікації [1, с. 145]:

1. Неможливість досягнення поставлених цілей у межах наявного бізнес-портфеля, симптомом чого є зменшення норми повернення інвестицій у поточний бізнес.

2. Сума прибутку, що залишилася в господарюючого суб'єкта, недостатня для виконання планів з розширення поточної діяльності.

3. Можливість отримання більшого прибутку, ніж при простому розширенні виробництва, зокрема, внаслідок:

– пропозиції відділу досліджень і розробок перспективних нових побічних продуктів;

– синергетичні переваги, одержані від розширення бізнесу, несуттєві порівняно із проведенням стратегії диверсифікації.

Відсутність єдиного загально визнаного науково обґрунтованого підходу до вибору стратегії диверсифікації підприємства приводить до переваг стихійних (випадкових) чи вузькоспеціалізованих рішень, що не мають необхідного потенціалу розвитку. В зв'язку з цим, постає першочергове завдання глибшого дослідження методології вибору стратегій диверсифікації, їх наукове обґрунтування та розробка на цій основі заходів щодо їх використання та удосконалення.

Вибір чіткої та ефективної стратегії диверсифікації напряму пов'язаний із видом диверсифікації діяльності. Тут потрібно чітко розмежовувати певний вид диверсифікації та стратегією, що направлена на певний вид діяльності підприємства. Ефективна стратегія диверсифікації спрямована також на управління ризиками в сфері реальної економіки. Вона передбачають здійснення додаткових інвестиційних проектів відповідного типу як основної умови реалізації кожного з них. Сума необхідних початкових інвестицій або додаткових

вкладень капіталу фактично являє собою ту вихідну ціну, яку доводиться платити за реалізацію застосованого методу мінімізації управлінських ризиків [7, с. 625].

Таким чином, на відміну від розглянутих вище чинників та передумов стратегії диверсифікації, у науковій літературі існує і так званий мотиваційний підхід до вибору стратегії диверсифікації. В межах цього підходу забезпечується переорієнтація набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [3, с. 17].

На різних етапах стратегії диверсифікації мотиваційний підхід буде мати свою специфіку. Дієвість мотиваційного підходу може бути реалізована, перш за все, на основі його гнучкості, мобільності, поєднання мотивування працівників не лише на мікро-, але й макрорівнях. Розробка ефективного мотиваційного підходу має стратегічне значення для підприємств в умовах диверсифікації діяльності. Розуміння, формування і задоволення потреб діяльності підприємства в умовах ринкового середовища є основою проведення стратегії диверсифікації, а отже вирішальним кроком до досягнення мети підприємства.

Узагальнення існуючих тверджень дало змогу уточнити і згрупувати мотиви диверсифікації за різними сферами їх формування (рис. 1).

Напрями формування мотиву

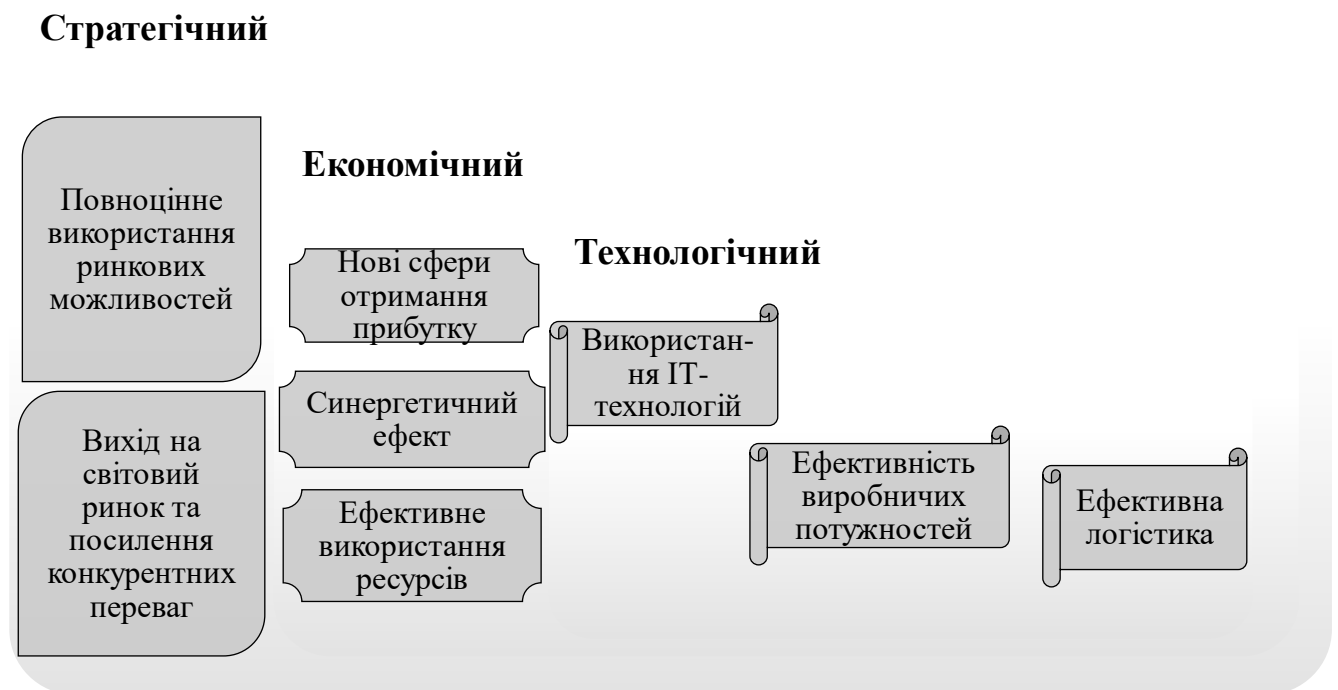


Рис. 1. Мотиваційний підхід до формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства області. Це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для

всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Впроваджувати стратегію диверсифікації підприємством у свою господарську діяльність змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники - стагнующий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності - є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства ґрунтується на певних принципах, що відображають його реальну сутність, спрямованість та основні властивості (рис. 2).

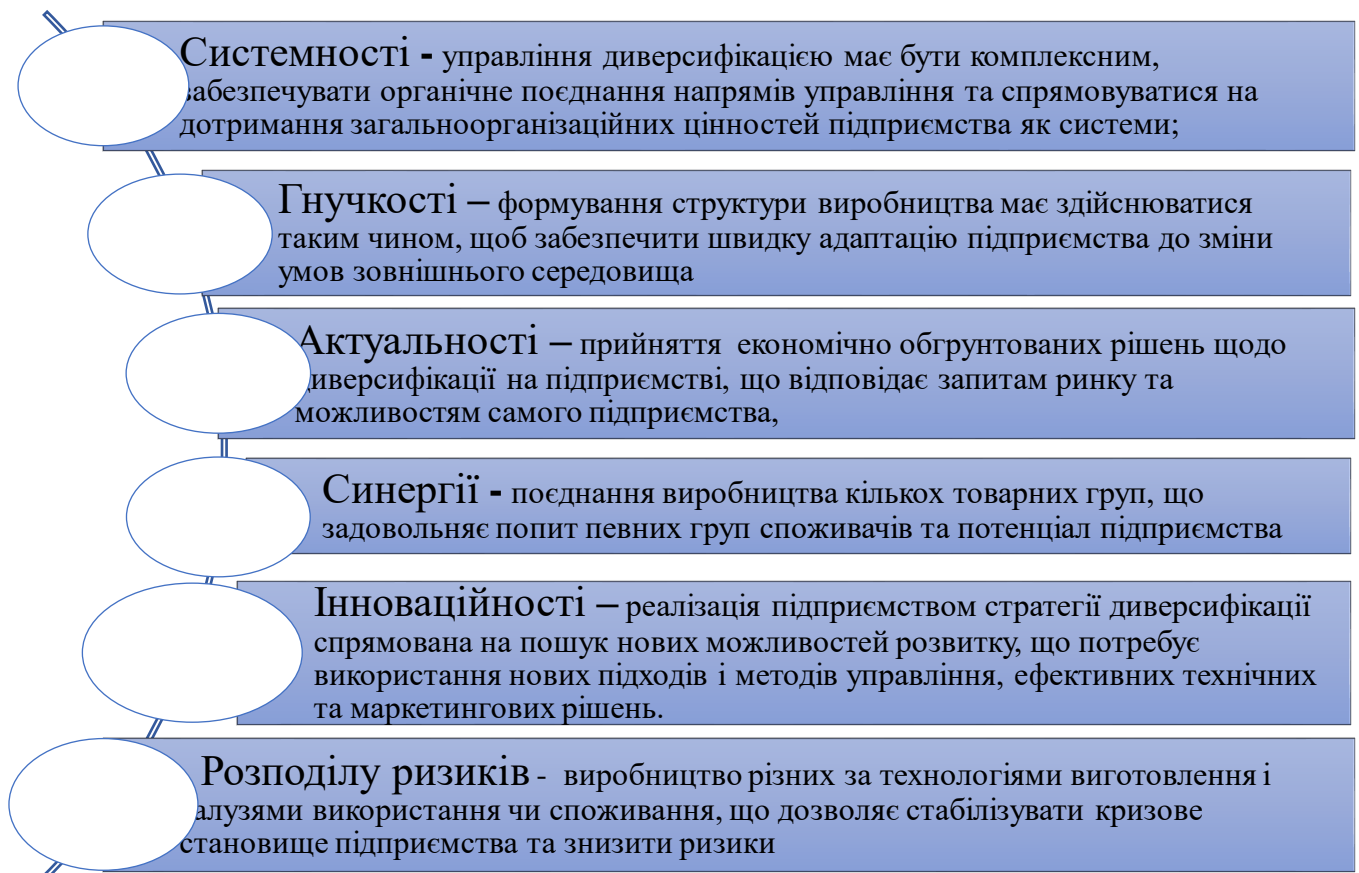


Рис. 2. Загальноекономічні принципи впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Формування стратегії диверсифікації на виробничих підприємствах, потребує значних витрат в рамках виробничої, технологічної, організаційної, збутової та управлінської систем. Важливо забезпечити мінімізацію цих витрат, що посилюватиме здатність підприємства конкурувати в внутрішніх і зовнішніх ринках. З огляду на вищесказане, рішення про диверсифікацію діяльності може бути прийняте лише на основі кваліфікованого та усебічного порівняльного аналізу сукупності тих конкурентних переваг, які може отримати підприємство за успішної реалізації стратегії диверсифікації, та витрат, які воно має понести для того, щоб забезпечити цей процес усіма необхідними ресурсами. Дослідження напрацьовані науковців з даного питання та їх узагальнення дало змогу запропонувати

наступну послідовність дій підприємства при прийнятті рішення про реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємства, рис.3.

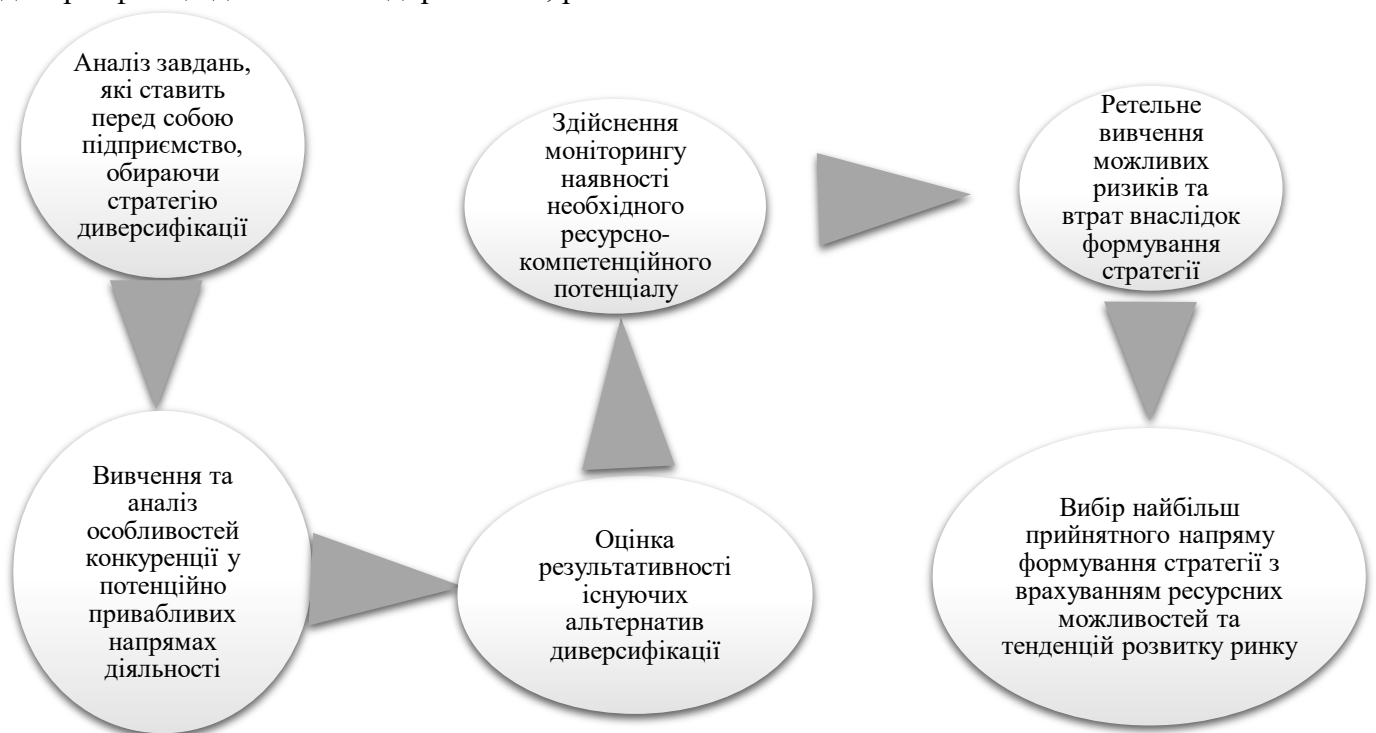


Рис. 3. Функціональна схема формування стратегії диверсифікації

Розробка стратегії диверсифікації діяльності підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, яка, в поєднанні з мотиваційним підходом, визначає основні напрямки формування стратегії диверсифікації та встановлює основні стратегічні орієнтири. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз якого дозволяє оцінити реальність та перспективність поставлених цілей, спрогнозувати можливі ризики і вибрати найбільш ефективну стратегію диверсифікації діяльності підприємства. Сенс стратегічного аналізу в тому що якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, то можна думати про те, які кроки робити, що необхідно поміняти, як використовувати ті або інші можливості, переваги, ресурси та компетенції [9, с. 111-112].

Успішне господарювання суб'єкта підприємницької діяльності залежить, з одного боку, від структури галузі, на якій воно спеціалізується, а з іншого - від формування принципової стратегії диверсифікації для даної сфери господарювання. Галузева структура багато в чому визначає успіх підприємства, оскільки привабливість галузі обумовлюється діючими в ній конкурентними силами. У свою чергу, можливості вибору стратегії диверсифікації залежать від наявних конкурентних переваг, переваг оптимізації витрат, оперативної диференціації виробництва, швидкого захоплення ринкових ніш. Вдалий вибір принципової стратегії диверсифікації відіграє архіважливу роль у забезпеченні успіху підприємства в умовах стрімких ринкових перетворень.

Формування стратегічних орієнтирів диверсифікації потрібно почати, перш за все, з дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому працює підприємство. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – це процес стратегічного управлінського аналізу, призначений для контролю зовнішніх та внутрішніх факторів по відношенню до підприємства, з метою визначення потенційних можливостей та можливих небезпек.

Аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розробники стратегії диверсифікації контролюють зовнішні по відношенню до підприємства

чинники з метою передбачати потенційні загрози та прогнозувати можливості. Такий аналіз дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, а також основні напрями господарювання по досягненню ключових цілей формування ефективної стратегії диверсифікації діяльності.

Внутрішнє середовище підприємства інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації. Наведемо перелік компонентів і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища. Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. Зі сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Розробка і реалізація стратегії диверсифікації, яка могла б краще відповідати швидкозмінливим зовнішнім умовам, стала винятково важливою частиною діяльності керівництва більшості підприємств. Тому роль стратегічного аналізу підприємства тут ключова. Поява нових методів аналізу є важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності фірми, допомагаючи їй у рамках невизначеності чітко виробити основні напрями діяльності. Стратегічний аналіз вимагає розуміння з боку керівництва того, на якій стадії розвитку перебуває підприємство, перш ніж вирішувати куди рухатися далі. Для цього необхідна ефективна інформаційна система, що забезпечує даними для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій. Добре проведена діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, а також є відправною точкою розробки стратегії диверсифікації [10, с. 148]

Переваги диверсифікованого підприємства полягають також у можливості об'єднання зусиль для досягнення єдиних цілей. Успішний результат такого об'єднання обумовлюється дією синергетичного ефекту, тобто коли ціле є чимось більшим ніж суму частин. Так деякі великі корпорації підвищують прибутковість своїх новопридбаних компаній шляхом вдосконалення на них систем керівництва і фінансового контролю, а також шляхом реорганізації цих компаній на спеціалізовані за видами діяльності підрозділи. У цьому випадку позитивний результат дає спільне використання ресурсів і досвіду. Найбільше значення синергетичний ефект має місце у випадку якщо підрозділи перебувають у споріднених галузях.

Як правило, початкові етапи діяльності підприємств пов'язані з їх зосередженні та концентрації на одній провідній галузі. Огляд західної практики показує, що багато хто з найбільш успішних компаній досягли високого рівня добробуту, використовуючи стратегію концентрації, тобто не виходячи за рамки моногалузевою діяльності. У той же час слід відзначити, що серед компаній, що використовують цю стратегію, спостерігається найбільше число банкрутств. Це пов'язано з тим, що така стратегія несе великий рівень ризику. Крім того, використання галузевої диверсифікації навіть у таких обмежених рамках дозволяє істотно знизити рівень господарських ризиків. Однак стратегія диверсифікації в рамках певної групи галузей ефективна лише при сприятливому прогнозі кон'юнктури відповідних товарних ринків. Найменш ризикованим є диверсифікація в розрізі різних не пов'язаних між собою груп галузей. Необхідність використання такої стратегії визначається тим, що для багатьох великих і середніх компаній, що здійснюють свою діяльність протягом тривалого періоду, традиційно обрані галузі, стримують темпи перспективного розвитку, одержання високої віддачі від капіталу, а іноді викликають стратегічну уразливість в конкурентній

боротьбі. Забезпечити нові можливості розвитку для таких компаній може диверсифікація діяльності в інші альтернативні групи галузей.

Однак, для повноцінного використання потенціалу диверсифікації у підвищенні конкурентоспроможності підприємства необхідно у систему управління ввести ті інструменти, використання яких значно підвищить ефективність реалізації обраної стратегії, збільшуючи стійкі конкурентні переваги на як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Висновки. На наш погляд, підхід до аналізу стратегічних альтернатив підприємства з точки зору аналізу ресурсного потенціалу диверсифікації дає змогу оцінити силу конкурентних переваг, які має підприємство у кожному із сфер господарювання. Залежно від цього змінюється і сутність стратегії диверсифікації, а також рішення щодо припинення діяльності. Якщо конкурентні переваги для певного продукту вагомі для споживача і не можуть поки що бути скопійовані іншими, його життєвий цикл буде доволі тривалим.

Аналізуючи можливості реалізації стратегії диверсифікації підприємства, в першу чергу необхідно усебічно проаналізувати стан конкуренції на ринку, а саме:

- діяльність основних та менш важливих конкурентів (продукція, масштаби діяльності, темпи розвитку);
- сильні та слабкі сторони конкурентів (переваги, недоліки, якість, ціни, ставлення споживачів, кадри, фінансові ресурси, імідж);
- особливості маркетингової діяльності конкурентів (цінова, збутова та інші стратегії).

Диверсифікація в рамках певної групи галузей дозволяє компанії більш широко використовувати накопичений досвід у сфері маркетингу, виробничих технологій і т.п., а, отже збільшувати конкурентні переваги диверсифікованого підприємства. Такий аналіз дає змогу оцінити доцільність реалізації стратегії диверсифікації, розглядаючи її не тільки як прийнятні способи підвищення ефективності підприємства, а й як умову потенційного зростання.

Список використаної літератури

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 544 с.
2. Ансофф І.В. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком. 2008. 416 с.
3. Berri, C.H. Corporate Growth and diversification. *Journal of law and Economics*. 1971, Vol. 14, № 2. P. 371-383.
4. Богуславський, Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10. С.14–18.
5. Gort M. Diversification and integration in American industry. - Princeton, Princeton University Press, 1962. [Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton, Princeton University Press, 1962].
6. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3(25). С.18–21.
7. Pitts R. A. and Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 620-627.
8. Томпсон. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2009.
9. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4. С.109 -115.
10. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С.147–151.

REFERENCES

1. Aaker, D. (2002), *Stratehicheskoe rynochnoe upravlenye* [Strategic market management]. St.Petersburg: Pyter Kom.
2. Ansoff, I.V. (2008). *Novaja korporativnaja strategija* [New Corporate Strategy]. St. Petersburg: Pyter Kom.
3. Berri, S.N. (1971), "Corporate Growth and diversification", *Journal of law and Economics*, (14(2)), 371-383.
4. Boguslavs'kyj, Je.I., & Chernychenko, A.O. (2013). *Vybir optimal'nogo metodu dyversyfikacii' pidpryjemstv* [Choice of optimal method diversify enterprises], *Efektivna ekonomika*, (10), 14-18.
5. Gort, M. (1962), *Diversification and integration in American industry*, Princeton University Press, Princeton, USA.
6. Skorobogatov, M.M., & Kucerubova, O.I. (2011). *Dyversyfikacija jak odyn iz shljahiv pidvyshhennja efektyvnosti dijial'nosti pidpryjemstvav suchasnyh umovah* [Diversification as a way to improve the efficiency of enterprise in modern conditions], *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, (3(25)), 18-21.
7. Pitts, R. A. and Hopkins, H. D. (1982), "Firm diversity: conceptualization and measurement", *Academy of Management Review*, (7), 620-627.
8. Thompson A.A., Strikland A.J. (2009), *Strategic management: concepts and situation analysis* (12th edition by A.A. Thompson). Moskva: Publishing house "Williams".
9. Cogla, O.O. (2010). *Formuvannja konkurentnyh perevag pidpryjemstva shljahom dyversyfikacii' jogo dijial'nosti* [Formation of competitive advantages of the enterprise through the diversification of activities]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, (4), 109-115.
10. Cogla, O.O. (2011). *Stanovlennja dyversyfikacijnyh procesiv u dijial'nosti pidpryjemstv* [Formation processes diversify activities in enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, (7), 147-151.

СЕМКИНА ТАТЬЯНА ВИТАЛЬЕВНА, ЗГУРСКАЯ ОКСАНА МИХАЙЛОВНА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. В статье рассмотрены сущность, содержание и ключевое значение понятия «стратегия диверсификации деятельности предприятия». Отмечено основные направления и приоритеты минимизации предпринимательского риска на основе этой стратегии эффективной диверсификации предприятия. Выделены основные приоритетные направления и программные задачи выбора четкой и эффективной стратегии диверсификации, который имеет прямую зависимость от вида и особенностей диверсификации деятельности определенной предпринимательской единицы. Отмечена специфика мотивационного подхода на различных этапах выбора и формирования стратегии диверсификации. Определена приоритетность поставленных задач и важные условия для достижения ключевых целей предприятия по выбору эффективной стратегии диверсификации деятельности. Сформированы основные принципы, отражающие реальную сущность и направленность выбора стратегии диверсификации. Предлагаемые схематическую последовательность действий предприятия при принятии решения по формированию эффективной стратегии диверсификации деятельности предприятия

Ключевые слова: диверсификация, мотивационный подход, ресурсный потенциал, предпринимательский риск, стратегия диверсификации предприятия.

SEMKINA TATIANA, ZGHURSKA OKSANA. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ISSUES FOR SELECTION OF ENTERPRISE DIVERSIFICATION STRATEGIES. *The article defined the essence, content and key significance of the concept of “enterprise diversification strategy”. There has been determined the main directions and priorities of minimizing entrepreneurial risk based on the strategy of effective diversification of the enterprises. There has been determined the main priority directions and program tasks of choosing a clear and effective diversification strategy, which has a direct dependence on the type and peculiarities of diversification activity of the business unit. There have been specified the specifics of the motivational approach on the different stages of the selection and formation the diversification strategy. There has been determined the priority of the set tasks and important conditions for achievement of the key goals of the enterprise that related with choosing an effective diversification strategy. There have been formed the basic principles that are defined the real nature and orientation of the choice on the diversification strategy. There has been offered the schematic sequence of enterprise’s actions in making decision on formation an effective strategy of the enterprises’ diversification activity.*

Key words: *diversification, motivational approach, resource potential, entrepreneurial risk, enterprise diversification strategy.*