

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

в Україні. Разом із тим така політика повинна проводитися економічно обґрунтовано, з урахуванням оптимальної структури посівних площ залежно від територіальних та природно-кліматичних особливостей регіонів держави.

## Висновки

Таким чином, у ході прогнозування попиту на сою в Україні у середньостроковій перспективі визначено прогнозний рівень споживання сої населенням на харчові цілі; витрати сої на посів, на корм та нехарчові цілі, а також її втрати. Проведені прогнозні розрахунки засвідчили, що навіть при песимістичному прогнозі попит на сою в Україні значно перевищуватиме сучасний обсяг її виробництва. Спрогнозований дефіцит пропозиції на соєвому ринку в середньостроковому періоді загострює актуальність визначення оптимальних розмірів посівних площ під соєю, що є перспективою подальших досліджень у даному напрямі.

## Список використаних джерел

1. Бабич А.О. Сучасне виробництво і використання сої / А.О. Бабич. – К.: Урожай, 1993. – 432 с.

2. Бабич А. Соевий пояс і розміщення виробництва сортів сої в Україні / А. Бабич, А. Бабич-Побережна // Пропозиція. – 2010. – №4. – С. 52–56.

3. Заверюхин В.И. Производство и использование сои / Заверюхин В.И., Левандовский И.П. – К.: Урожай, 1988. – 112 с.

4. Петриченко В.Ф. Виробництво та використання сої в Україні / В.Ф. Петриченко // Вісник аграрної науки: Науково-теоретичний журнал Української академії аграрних наук. – 2008. – №3. – С. 24–27.

5. Беляев О.В. Ринок сої та продукції її переробки в Україні / О.В. Беляев // Зб. наук. праць Луганського держ. аграр. ун-ту / За ред. В.Г. Ткаченко. – Луганск: Вид-во «Элтон», 2002. – №14(26). – 446 с.

6. Заболотний О.Г. Проблеми підвищення ефективності виробництва сої і технології її переробки: монографія / О.Г. Заболотний. – Вінниця: Книга-Вега, 2006. – 168 с.

7. Статистичний щорічник України за 2010 рік / За ред. О.Г. Осачуленка / Державний комітет статистики України. – К.: Видавництво «Консультант», 2008. – 572 с.

8. Статистичний щорічник України за 2013 рік / За ред. О.Г. Осачуленка / Державний комітет статистики України. – К.: Видавництво «ТОВ «Август Трейд». – 559 с.

УДК 338.12

О.К. ПИЛИПЕНКО,  
студентка, Київський національний університет технологій та дизайну,  
Є.О. ДІДЕНКО,  
к.е.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну

## Управління диверсифікацією на підприємстві

Проведено аналіз сутності диверсифікації діяльності підприємства та розкрито особливості її основних видів. Сформовано механізм впровадження диверсифікації на підприємстві. Розроблено алгоритм управління впровадженням стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

**Ключові слова:** диверсифікація, ефективність, стратегія, управління підприємством.

О.К. ПИЛИПЕНКО,  
студентка, Киевский национальный университет технологий и дизайна,  
Е.А. ДИДЕНКО,  
к.э.н., доцент, Киевский национальный университет технологий и дизайна

## Управление диверсификацией на предприятии

Проведен анализ сути диверсификации деятельности предприятия и раскрыты особенности ее основных видов. Сформирован механизм внедрения диверсификации на предприятии. Разработан алгоритм управления внедрением стратегии диверсификации деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** диверсификация, эффективность, стратегия, управление предприятием.

О.К. PILIPENKO,  
student, Kyiv National University of Technologies and Design,  
E.O. DIDENKO,  
Ph.D., Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design

## The management of diversification of enterprise

In article analyzed the essence of the diversification of the company and discovered its basic types. For meda mechanism of implementation of diversificatio nin the enterprise. In article presented the algorithm of management of implementation of the diversification strategy of the company.

**Keywords:** diversification, efficiency, strategy, management of enterprise.

**Постановка проблеми.** Стабільний розвиток суб'єкта господарювання, рівень його економічної безпеки та потенціалу значною мірою визначаються вчинням підприємства пристосовуватися до умов функціонування на ринку. Важливе місце в цьому питанні належить диверсифікації діяльнос-

ті, що дозволяє зменшити рівень ризику господарювання та створює можливість гнучко реагувати на зміни умов зовнішнього оточення.

Загальновідомим є зростання рівня ризику у разі залежності діяльності підприємства від одного напрямку функціонуван-

ня, одного постачальника сировини та матеріалів, одного ринку збуту тощо. Саме впровадження диверсифікації підприємством дозволяє нейтралізувати низку загроз, пов'язаних з цим.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню проблем інновацій та інноваційної діяльності присвячена низка праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема В. Андрійчука, Л. Балабанової, Р. Гріфіна, А. Денисова, М. Корінько, Я. Монденої, А. Томпсона, А. Стрикленда, Дж. Уельса, К. Фішера, А. Шнейдера та ін. В їхніх працях представлено бачення сутності диверсифікації як процесу, так і як стратегії господарської діяльності, наведені основні її види, фактори, що впливають, та ризики, що супроводжують.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та проведені дослідження у сфері диверсифікації діяльності підприємств, на даний момент відсутній універсальний механізм впровадження її у господарській діяльності підприємств. Актуальним залишається питання розробки теоретико-методичного інструментарію управління диверсифікацією на підприємстві.

**Мета статті** полягає у формуванні механізму впровадження диверсифікації та розробці алгоритму управління процесом реалізації стратегії на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Диверсифікація як інструмент використання переваг комбінування, проникнення в нові високорентабельні галузі, забезпечує компенсацію зниження прибутку на ринку одних товарів за рахунок високих прибутків на інших ринках. Тому диверсифіковані підприємства мають вищу ринкову стійкість і конкурентоспроможність, ніж вузькоспеціалізовані, оскільки вони можуть спрямовувати капітал у найприбутковіші галузі [1].

Загалом диверсифікація – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географічної сфери діяльності тощо) [1, 3]. Підприємства, які обирають стратегію диверсифікації, намагаються виробляти більше модифікацій продукції, щоб досягти якомога вищого ефекту масштабу [4].

Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації, наведені в іноземній літературі такими авторами, як А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Р. Гріфін, К. Фішер [6], то їх можна звести до такого: диверсифікація – це розширення номенклатури товарів або послуг підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і реалізовуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності підприємства в абсолютно нових для нього галузях.

Більшість іноземних науковців погоджуються в тому, що диверсифікація необхідна лише тоді, коли потенціал зростання

в галузі починає скорочуватися, а поки підприємство отримує прибутки, використовуючи можливості однієї галузі, то в диверсифікації немає ніякої необхідності. Зокрема, А.А. Томпсон зазначає, що диверсифікація не повинна бути стратегічно пріоритетною до тих пір, поки підприємство не вичерпає всі можливості для зростання у своїй сфері діяльності. Диверсифікація розглядається лише як засіб подальшого розвитку підприємства, коли стає тісно в окреслених ринком рамках [6].

Деяко різниться підхід до формулювання поняття диверсифікації вітчизняними науковцями. Якщо синтезувати погляди наших вчених на диверсифікацію, то отримуємо таке визначення: диверсифікація – це поширення виробничої і комерційної діяльності підприємства за межі властивої йому спеціалізації, на інші галузі економіки і господарської сфери, які не пов'язані між собою прямою виробничою кооперацією і не конкурують між собою з метою зменшення ризику від втрат, коли ведення одного бізнесу незадовільне [2, 4]. Як бачимо, саме визначення диверсифікації вказує на те, в чому вбачається її основний зміст, а саме – захист від ймовірного ризику. В основному вітчизняні підприємства звертаються до диверсифікації, коли поточний бізнес дає такий обсяг прибутку, який може бути спрямований із основного напрямку діяльності в інший. При цьому, незважаючи на вид диверсифікації, розмір підприємства та його потенціал, сама диверсифікація розглядається вітчизняними науковцями в основному як антикризовий захід або елемент процесу ризик-менеджменту, і у цьому полягає певна односторонність сприйняття наслідків даного процесу.

Представимо класифікацію видів диверсифікації (рис. 1).

Зазвичай дослідження стосуються лише товарної диверсифікації у контексті конкуренції виробників на товарних ринках, яка розглядається як урізноманітнення товарів і товарообмінних операцій. Залежно від ієрархічного рівня у відносинах підприємства з ринком розмежовано два взаємозв'язаних поняття: товарна диверсифікація виробництва, тобто виробнича, що полягає у розширенні номенклатури й асортименту товарів, та диверсифікація товарного ринку, яка передбачає збільшення торговельних альтернатив, з одного боку, купівлі, а з іншого – продажу товарів [5]. Ринкова диверсифікація залежить від виробничої та кількості учасників ринку, якими виступають виробники, посередники і споживачі.

Своєю чергою, з метою зменшення диверсифікованих ризиків і стабілізації фінансово-господарської діяльності підприємства диверсифікують також джерела і умови постачання засобів виробництва, нематеріальні активи, канали розподілу і способи стимулювання збуту продукції тощо [3].

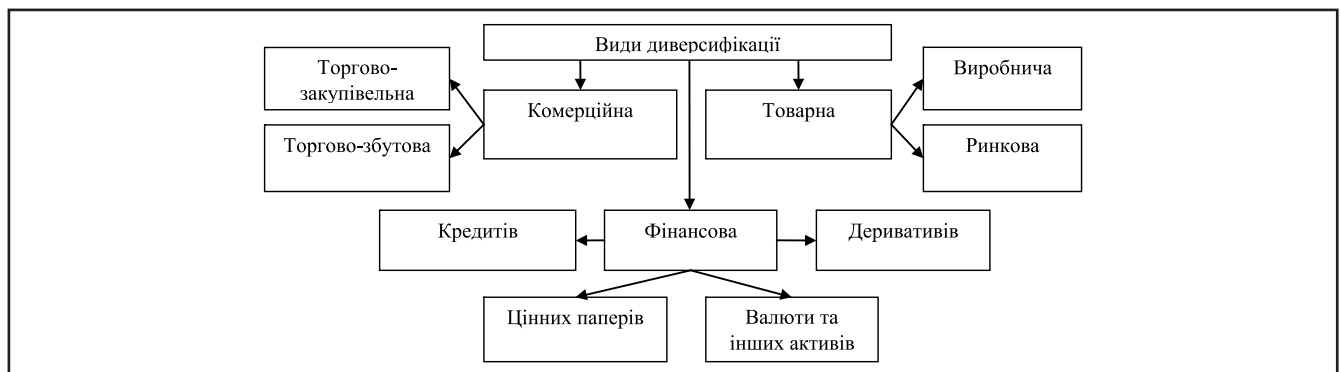


Рисунок 1. Класифікація видів диверсифікації

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Отже, існує декілька визначень поняття «диверсифікація», але всі вони мають основну цільову орієнтацію, якою виступає придбання підприємством додаткової економічної стійкості і стабільності економічного розвитку.

Диверсифікація може здійснюватися такими шляхами [3, 4]:

- через внутрішній ринок капіталів;
- реструктуруванням;
- передаванням специфічних знань та вмій між стратегічними зонами господарювання;
- поділом функцій чи ресурсів.

Диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів виконує ті ж функції, що і фондовий ринок. При внутрішньому ринку капіталів головний офіс відіграє такі головні ролі [2]:

- виконання функцій стратегічного планування, що полягають у визначенні портфеля стратегічних зон господарювання підприємства;
- визначення фінансових цілей і відстеження діяльності цих зон;
- розміщення корпоративних капіталів серед конкуруючих стратегічних зон.

Слід відзначити, що на вітчизняних підприємствах зазвичай диверсифікація здійснюється за такими напрямками [1, 2, 5]:

1. Вертикальна диверсифікація у більшості підприємств проходить еволюційно як закономірний етап розвитку бізнесу. Во-

на здійснюється з метою захисту підприємства від непередбачуваних ситуацій з діловими партнерами (постачальниками, посередниками тощо). Надзвичайно популярним в Україні є налагодження випуску сировини, комплектуючих, а також налагодження власної мережі збуту споживачам продукції.

2. Горизонтальна диверсифікація для вітчизняних підприємств є більш проблематичною, адже передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології, відмінної від тієї, що використовується. При такій стратегії підприємство має орієнтуватися на виробництво таких, можливо, навіть технічно непов'язаних продуктів, які б використовували вже існуючі можливості, наприклад у сфері постачання. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетенції у виробництві нового продукту.

3. Щодо непов'язаної диверсифікації, то вона зустрічається у вітчизняній практиці нечасто, особливо у сфері малого і середнього бізнесу, оскільки вимагає значних фінансових ресурсів, серйозної професійної підготовки менеджерів підприємства. Це пояснюється тим, що зазначені умови є найслабкішою ланкою у діяльності вітчизняних підприємств.

Як бачимо, диверсифікацію варто розглядати як стратегію. Вона передбачає освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто

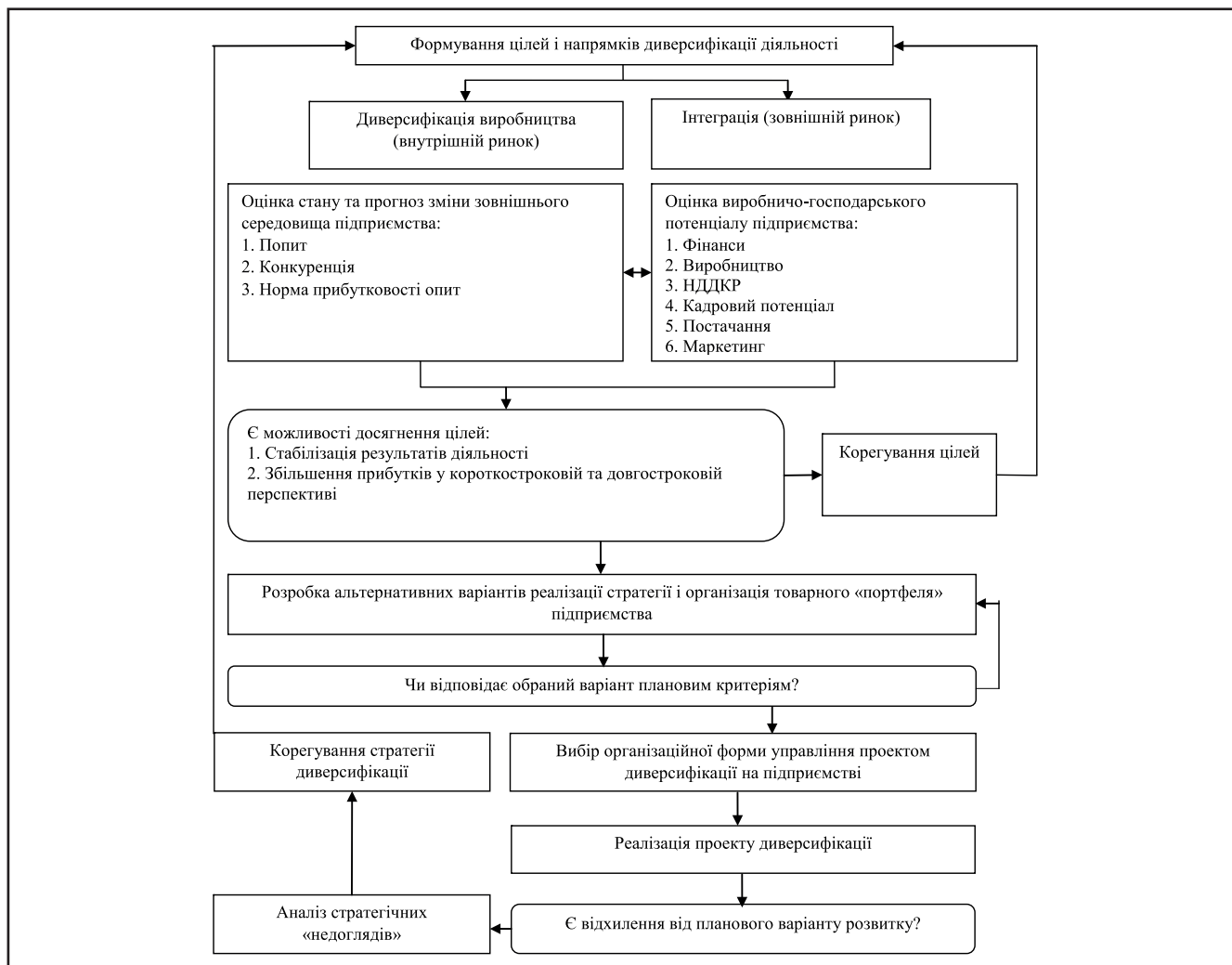


Рисунок 2. Механізм впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності сфери. Її варто розглядати як систему заходів, що використовується задля того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи продукції.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути як новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, так і тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість розвитку підприємства у майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує низка причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також бажання піти з ринків, що стагнують, та отримати фінансові вигоди від роботи у нових сферах. Останні два чинники, а саме стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності, є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того ви-

ду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [6].

Дослідження існуючих теоретико-методичних засад дозволяє сформувати механізм впровадження диверсифікації на підприємстві, який представлено на рис. 2.

Процес диверсифікації на підприємстві передбачає [4]:

1. Визначення системи економічних інтересів суб'єкта господарювання, які пов'язані з диверсифікацією діяльності.
2. Визначення особливостей товару або послуг, що буде отримано в результаті реалізації проекту диверсифікації.
3. Визначення ринкових чинників, які впливають на ефективність процесу диверсифікації на даному етапі функціонування, а також можуть вплинути у майбутньому.
4. Визначення економічної ефективності або соціального ефекту від реалізації проекту диверсифікації.

Основними факторами, що зумовлюють вибір підприємствами стратегії диверсифікації, виступають [6]:

- ринки знаходяться у стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває у стадії «вмирання»;

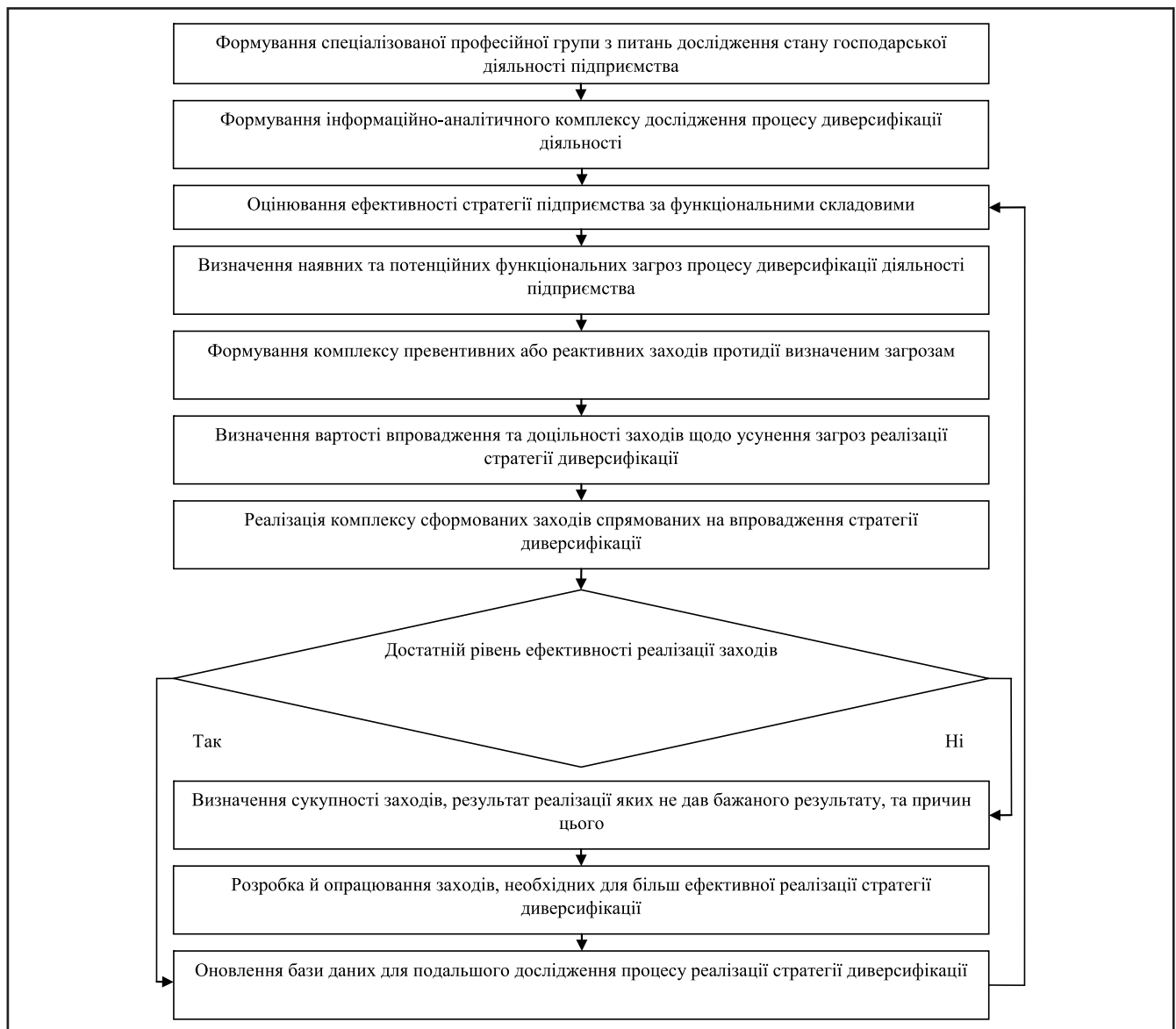


Рисунок 3. Алгоритм управління процесом реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства

– поточна діяльність забезпечує отримання коштів, що можуть бути вигідно вкладені у інші сфери бізнесу;

– нова діяльність може викликати синергійний ефект за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

– антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення діяльності у рамках певної галузі;

– можуть бути скорочені втрати від податків, полегшений вихід на світові ринки, залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації виступають [3, 4, 6]:

1. Стратегія концентрованої диверсифікації яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючій діяльності. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі діяльності, а нове виникає виходячи з можливостей освоєного ринку, використаної технології або ж інших сильних сторін функціонування суб'єкта підприємництва.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від тієї, що застосовується. За такої стратегії підприємство має орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктах, які б базувалися на використанні вже наявних можливостей підприємства. Оскільки новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за якими він має бути супутнім продуктам, що вже виробляються підприємством на даному етапі.

3. Стратегія конгломератної диверсифікації полягає у тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно непов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку підприємства. Зазвичай ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому для суб'єкта господарювання ринку.

Процес розробки стратегії диверсифікації, як і інших видів стратегій підприємств, передбачає виявлення основних альтернатив розвитку, їх аналіз у порівнянні з необхідними для впровадження ресурсами, прийняття до реалізації найбільш пріоритетних з них.

Своєю чергою, впровадження стратегії диверсифікації здійснюється за алгоритмом (рис. 3).

### Висновки

Як бачимо, диверсифікація є процесом поширення виробничої і комерційної діяльності підприємства за межі власної спеціалізації, на інші галузі економіки і господарські сфери, які не пов'язані між собою прямою виробничою кооперацією і не конкурують між собою з метою зменшення ризику від втрат, коли ведення одного бізнесу незадовільне. Вона передбачає розширення номенклатури товарів або послуг підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і реалізовуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності підприємства в абсолютно нових для нього галузях.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що диверсифікація є одним зі способів успішного функціонування господарських систем у складному конкурентному середовищі. До основних видів диверсифікації належать: товарна, комерційна та фінансова.

Варто зауважити, що диверсифікацію доцільно розглядати як стратегію підприємницької діяльності, яка розробляється та реалізовується відповідно до певного механізму. Існує три основні види стратегії диверсифікації, зокрема: стратегія концентрованої, горизонтальної та конгломератної диверсифікації. Управління реалізацією такої стратегії передбачає періодичне застосування контролю та удосконалення її положень відповідно до умов господарювання.

### Список використаних джерел

1. Аронов А.М., Петров А.Н. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. – СПб.: Лениздат, 2000. – 128 с.
2. Бухвалов А.В., Катяло В.С. Современные трактовки стратегий диверсификации // Российский журнал менеджмента. 2008. Том 6. №1. – С. 57–64.
3. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності // Економіка, фінанси, право. – 2009. – №5. – С. 6–9.
4. Денисов А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.
5. Корінько М.Д. Організація управління при диверсифікації діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9 (51). – С. 160–169.
6. Томпсон А.А. мл. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2001.

УДК 620.9(477):339.923:061.1ЄС

С.К. АСЛОНОВА,

аспірант кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний університет ім. Вадима Гетьмана

## Національні інтереси України в енергетичній сфері в контексті положень угоди про асоціацію

У статті розглянуто сутність категорії національних інтересів, їх класифікацію та перелік національних інтересів України в енергетичній сфері. Проаналізовано розвиток національних інтересів в енергетичній сфері з огляду на положення угоди про асоціацію. Визначено, що життєво важливим національним інтересом є інтеграція до європейського енергетичного простору, а всі інші є другорядними, які забезпечують виконання цього. Виявлено взаємозв'язок та взаємозалежність національних інтересів в енергетичній сфері.

**Ключові слова:** національні інтереси, життєво важливий національний інтерес, другорядні національні інтереси, енергетична сфера, енергозбереження, енергоефективність, угода про асоціацію.