

THE FEATURES OF EVALUATION OF ADAPTATION UNDER THE POSTER-INDUSTRIAL CONDITIONS OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Kateryna Vyshnevskya,
SHEI "Kryvy Rih National University"

Abstract. In the content limits of the article the adaptation is investigated as a characteristic of the enterprise, which is associated with the definition of the features of its activities, taking into account the changes occurring in the external environment. In this content statement, the need to improve the assessment of adaptation, taking into account the post-industrial peculiarities of the business environment, has been updated. It is proved that the specificity of adaptation evaluation should take into account its content as a reaction, process and result. On the basis of critical analysis and generalization of existing methodical approaches to the assessment of the adaptation of the enterprise, problems were identified at the theoretical and methodological level and the limitations of practical use, as well as the author's vision on the logic of adaptation evaluation in the post-industrial conditions of the enterprise were presented. The expediency of evaluating adaptation on the basis of the combination of a retrospective and perspective analysis of it depending on the level of certainty of the environmental parameters is substantiated; approaches to evaluation (output, on the basis of potential) and the form of presentation of the result (economic status, development potential reserves) are determined. The basis for the instrumental implementation of the proposed adaptation assessment logic is the concept of strategic discontinuities (ordinary and extraordinary), and the analytical procedures are based on a combination of scenario analysis technologies (TAIDA) and GAP-analysis.

Keywords: adaptation, strategic gap, evaluation of adaptability, economic status, strategic process.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2018

УДК 338.1

*Грабовенко Олександр Володимирович **

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ

Анотація. На основі комплексного аналізу діяльності виявлено сучасні тенденції розвитку підприємств сфери послуг пожежної безпеки та ідентифіковано передумови диверсифікації їх діяльності, яка є одним із мож-

* Олександр Володимирович Грабовенко — магістр з економіки підприємства, аспірант кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», заступник директора з економічних питань ТОВ «АЛЬТІС-ДИЗАЙН», o.v.grabovenko@ukr.net

ливих способів їх розвитку. Досліджуються передумови диверсифікації в зовнішньому (екзогенному) та внутрішньому (ендогенному) вимірах з урахуванням основних тенденцій розвитку галузі й ринку пожежної безпеки. Наведено характеристику економічного та управлінського аспектів діяльності досліджуваних компаній в сучасних умовах з прогнозуванням тенденцій їх розвитку на найближчу перспективу.

Ключові слова: диверсифікація діяльності підприємств, стратегія підприємств, пожежна безпека, розвиток підприємств.

Вступ. Сучасний стан діяльності підприємств, їх конкурентні позиції й ринкова кон'юнктура визначають потребу у впровадженні рішень щодо підвищення їх дохідності, розподіленні ризиків, посилення наявних чи формування нових конкурентних переваг. Особливо показовою у цьому сенсі є діяльність підприємств, які надають послуги у сфері пожежної безпеки. Вони через специфічні особливості галузі та ринку обмежені вибором засобів формування чи підтримання своїх конкурентних переваг, розвитку й удосконалення традиційних продуктів, і тому виникає гостра потреба дослідити їх діяльність у цьому аспекті. Також діяльність цих підприємств є показовою у дослідженні процесів ухвалення рішень про диверсифікацію, як у галузі пожежної безпеки, так і серед підприємств інших галузей народного господарства.

Оскільки вчасні й актуальні для підприємств стратегічні зміни щодо їх диверсифікації дозволяють їм продавати продукт, який відповідає вимогам ринку, цінностям і бажанням споживачів, забезпечує вигоди всім стейкхолдерам, проблематика розвитку та/або стабілізації діяльності підприємств сфери надання послуг пожежної безпеки, у тому числі, ідентифікація передумов для їхнього успішного розвитку на основі диверсифікації діяльності є вкрай актуальною на сьогодні.

Питанням розвитку, зростання чи стабілізації компаній шляхом диверсифікації дослідники приділяють неухильну увагу, починаючи з 50-х років ХХ ст. Серед численної кількості наукових праць, які доводять ефективність диверсифікації діяльності підприємств, особливо цінними для нашого дослідження є роботи з питань діагностики передумов диверсифікації та прогнозування перспективних напрямків її впровадження. Зокрема, Ігор Ансофф першим ввів термін «диверсифікація» в науковий обіг, а так звана «матриця Ансоффа» [1] вважається класикою прийняття рішень щодо доцільності диверсифікації в залежності від ринкової ситуації.

К. Боумен у межах своїх досліджень диверсифікації вирішує дилему: чи зможе компанія збільшити конкурентні переваги за рахунок співіснування окремих напрямків діяльності, або співіснування кожного окремого напрямку як бізнес-одиниці буде набагато вигіднішим [2, с.135-136].

Не залишаються осторонь від проблематики диверсифікації також і вітчизняні дослідники. Наприклад, А. Наливайко в монографії «Теорія стратегії підприємства» [3, с. 98] висуває гіпотезу, що диверсифікація, безумовно, позитивно впливає на економічний і фінансовий стан компаній, однак наводить аргументи щодо її неспроможності, коли «...ефективність знижується внаслідок зростання складності управління, виявлення суперечностей, невідповідностей в управлін-

ських технологіях та ін.» [3, с. 98]. Автор досліджує й мотиви диверсифікації, які базуються на синергетичному ефекті. О. Цогла [4] досліджує базис для ухвалення рішень про диверсифікацію та пропонує «Матрицю множини рішень про диверсифікацію діяльності підприємства» на основі компанії машинобудівного комплексу з урахуванням екзогенних, ендогенних чинників та часових параметрів у поєднанні з формами матеріально-технічної реалізації диверсифікації діяльності. Л. Бутенко запропоновано алгоритм ухвалення рішення що дозволяє обґрунтувати диверсифікацію залежно від цілей та специфічних особливостей підприємств [5].

Ці роботи дають методологічну основу для аналізу та оцінки передумов впровадження диверсифікаційних заходів на підприємствах. Та маємо визнати, що для кожної галузі характерні свої специфічні особливості. І сьогодні питання розвитку компаній, що надають послуги у сфері протипожежного захисту, у науковій літературі практично не розглядаються.

Огляд публікацій з цього питання надає підстави стверджувати, що мають місце лише окремі, несистемні дослідження, присвячені процесам розвитку підприємств-виробників систем пожежної автоматики й оповіщення [6, 7]. М. Андрієнко висвітлює механізми регулювання забезпечення пожежної безпеки приватними компаніями збоку інститутів державного управління [8]. Це дослідження є корисним для аналізу попиту на протипожежні послуги, однак воно лиш фрагментарно описує ринкову кон'юнктуру й більше присвячено державному управлінню, яке, залежно від політичної волі, ухвалює різноманітні рішення, які одразу можуть змінити визначені дослідником підходи. Т. Петрішина досліджує питання впровадження протипожежного страхування бізнесу [9], що є корисним для посилення, по-перше, відповідальності бізнесу, а по-друге, при правильній реалізації збільшить попит на протипожежні послуги. Хоча, як і в дослідженні попереднього автора, тут грає роль виключно політико-правовий фактор формування попиту, який ми проаналізуємо згодом.

Питання діяльності монтажних компаній, які формують пропозицію на ринку пожежної безпеки й стикаються з його проблемами напряму, їх стабілізації та економічного розвитку в науковій літературі досі не висвітлено. Не висвітленими лишаються й аспекти маркетингового аналізу ринку пожежної безпеки та шляхів (напрямків) бізнес-активності підприємств на ньому, разом із іншими стратегічними альтернативами, не досліджено їх господарську діяльність та подальші перспективи розвитку.

Постановка завдання. Специфічність галузі пожежної безпеки України, яка, зокрема, проявляється у повному державному регулюванні й нормуванні, цілковитій залежності попиту від політико-правових рішень інститутів державної влади (політико-правовий фактор), у законодавчо недопрацьованому інституті відповідальності підприємств за недотримання пожежної безпеки й небажанні бізнесменів витратити кошти на протипожежні заходи, ставить певні обмеження у розвитку підприємств даної сфери. Тому одним із імовірно можливих напрямків формування та/або посилення конкурентних переваг, економічного зростання бізнес-діяльності та стабілізації господарського стану підприємств сфери надання послуг пожежної безпеки, який би не зачіпав основні

законодавчо унормовані й урегульовані продукти (традиційні напрямки), є їх диверсифікація. Отже маємо за мету виявити можливості та проаналізувати передумови диверсифікації підприємств сфери надання послуг пожежної безпеки, окреслити потенційні напрями підвищення їх бізнес-активності та спрогнозувати їх перспективи.

Результати. Диверсифікація є багатоаспектним поняттям, тому в економічній літературі зустрічається різноманітна інтерпретація її сутності. В різних сферах господарювання під диверсифікацією розуміються відмінні один від одного процеси, до того ж класична диверсифікація за Ансоффом, Аакером, Марковцем чи Гортон — одних із перших її дослідників — за останні десятиліття зазнала значних еволюційних змін. Перша стаття Ансоффа, що з'явилася в журналі *Harvard Business Review* ще в 1957 році [10], висвітлює диверсифікацію як зміну продуктової лінії та/або ринку компанії, чим охоплює лише її виробничу діяльність. Однак, сучасні дослідники розглядають диверсифікацію як процес урізноманітнення напрямків діяльності підприємства — виробництва, економіки, фінансів, маркетингу, цінностей та ін. Мета диверсифікації — зниження ризиків, підвищення ринкової стійкості та конкурентоспроможності. Приймаючи це за основу, маємо визнати, що займатися диверсифікацією підприємств змушує ряд причин. Серед загальних, зокрема, прагнення зменшити або розподілити ризик, отримати додаткові джерела доходу за рахунок реалізації додаткових компетенцій компанії, вийти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових галузях (сферах, ринках). Ринок пожежної безпеки України характеризується значно більшою кількістю причин і мотивів диверсифікації діяльності підприємств.

Аналіз передумов диверсифікації підприємств пропонується проводити за зовнішнім та внутрішнім середовищами їх функціонування. За цим підходом, відповідно, маємо на меті виявити зовнішні (екзогенні), та внутрішні (ендогенні) чинники диверсифікації.

Діяльність підприємств сфери надання послуг протипожежного призначення за останні роки суттєво погіршилася. Ринок насичений великою кількістю підрядних (монтажних) організацій, які в силу особливостей галузі й вимог до послуг реалізують виключно традиційні продукти, що ніяк не диференціюються між собою.

Галузь пожежної безпеки включає в себе декілька сфер діяльності: діяльність державних і підприємницьких структур, спрямовану на забезпечення пожежної безпеки, діяльність підприємств-виробників технологічних рішень пожежної безпеки, діяльність приватних експертів, на яких покладені повноваження із проведення експертизи проектно-кошторисної документації та змонтованих систем протипожежного захисту. Експерти частково взяли на себе функції контролю, що ще рік тому були закріплені за органами державної влади.

Діяльність державних структур має на меті нагляд і контроль за дотриманням правил пожежної безпеки, а також розробку нормативно-правових актів щодо здійснення такої безпеки й провадження діяльності суб'єктів господарю-

вання у цій сфері. Діяльність підприємств із забезпечення пожежної безпеки¹ має на меті надання послуг для споживачів. Діяльність виробників, якими переважно є виробничі, науково-дослідні та експериментальні підприємства покликана на дослідження, розробку й реалізацію технологічного обладнання та матеріалів, котрі використовуються підприємствами, які надають протипожежні послуги.

Суб'єкти ринку пожежної безпеки взаємодіють між собою (рис. 1.). Як бачимо, прямий вплив на формування попиту на послуги чинять державні інститути шляхом нормування, нагляду й контролю за бізнесом, який у свою чергу формує пропозицію компаній, що надають послуги, від рішень яких залежить пропозиція підприємств-виробників. Вплив експертів поки що оцінити складно, оскільки вони діють на ринку лише рік. Хоча, загальна тенденція зрозуміла — від їх рішень нарівні з державними структурами напряду залежить діяльність будь-яких підприємств. Опосередковано експерти впливають і на діяльність компаній, що надають послуги. Це пов'язано із проведенням експертизи рішень пожежної безпеки на об'єктах замовників.

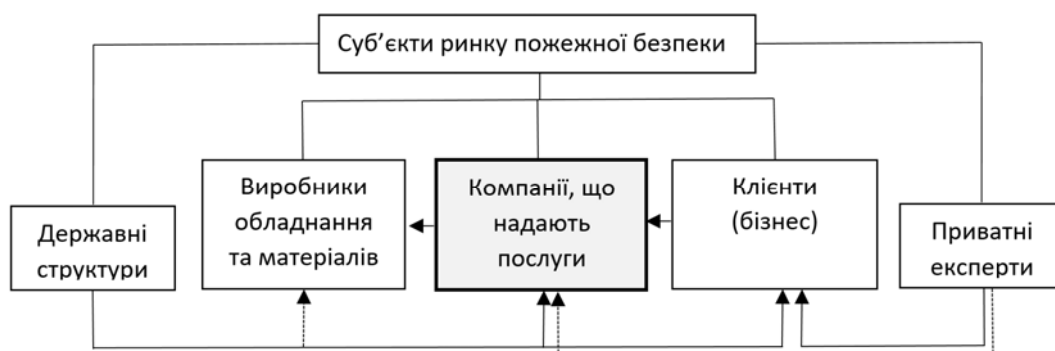


Рис. 1. Взаємодія суб'єктів ринку пожежної безпеки

Діяльність підприємницьких структур формалізована у продуктах, які й формують ринок пожежної безпеки.

Ринок пожежної безпеки України є частиною ринку безпеки (засобів забезпечення безпеки), що зокрема, включає в себе охоронну, пожежну та техногенну безпеку, цивільний захист. Ринок безпеки України, на відміну від світового, здебільшого включає в себе заходи, спрямовані на безпеку споруди чи об'єкта, тоді як поза його увагою все ще лишається, скажімо, інформаційна, економічна, соціальна безпека та ін.

Оскільки кінцевою метою забезпечення пожежної безпеки об'єктів клієнтів є «рішення безпеки», діяльність компаній-виробників продукції є менш цікавою для досліджень, оскільки реалізація їх товарів напряду залежить від наявності у компаній, що надають послуги з пожежної безпеки попиту. Таким чином, зосе-

¹ Послуги з пожежної безпеки часто ще називають послугами протипожежного призначення або пожежного (протипожежного) захисту.

редимо увагу на дослідженні діяльності останніх, основним продуктом яких є надання клієнту рішень у сфері пожежної безпеки. Для аналізу передумов диверсифікації підприємств було обрано групу компаній, що надають послуги в цій сфері. Це 5 ліцензованих компаній, які працюють на ринку Київської обл.

1. Екзогенні передумови диверсифікації підприємств.

Ринок протипожежних послуг перенасичений, а традиційні продукти (безпеківі рішення) старіють. Це пов'язано зі специфічністю функціонування бізнесу в цій сфері, його повній урегульованості органами державного нагляду й контролю, яким сьогодні є Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) України. Зміни нормативно-правових актів та державних будівельних норм щодо пожежної безпеки зумовлюють неминучу зміну ринкової кон'юнктури.

Зміни в ліцензійних умовах провадження господарської діяльності також впливають на структуру напрямків діяльності підприємства (послуг), їх матеріально-технічну базу та кадровий склад. Поки що переважна більшість протипожежних послуг ліцензується ДСНС України [11], хоча з року в рік прослідковується зменшення кількості послуг, що підлягають, наприклад, з минулого року не ліцензується монтаж протипожежних перегородок (дверей, воріт, люків, завіс).

З одного боку звуження ліцензованих напрямків діяльності — це позитивне явище, оскільки воно дає змогу допустити до ринку нові компанії, які через занадто високі «вхідні бар'єри» не могли проникнути на нього. Це, в свою чергу, має поживати конкуренцію, «боротьбу» за споживача та якість послуг серед вже існуючих ринкових учасників. З іншого боку, існує високий ризик появи «підприємств-дилетантів» з відсутньою матеріально-технічною, недостатньо кваліфікованим персоналом, або просто недобросовісних підприємців, готових декларувати виконання заходів безпеки об'єкту «на папері» за спільним рішенням із замовником, що готовий нехтувати заходами безпеки там, де їх виконання є обов'язковим, діючи задля власних інтересів.

Питання якості послуг (при скасуванні державного регулювання, нагляду та контролю) як в частині їх надання, так і в частині їх виконання, маємо підняти на високий рівень й дати йому широкий розголос. На жаль, за проведеним нами спостереженням, багато підприємців готові відмовитися від витрачання коштів на рішення в сфері пожежної безпеки у разі, якщо держава не вимагатиме впровадження цих рішень в їх компанії. Інакше кажучи, виникає ризик суттєвого скорочення фінансування послуг протипожежного призначення через ментальні особливості суспільства, що готове ризикувати життям і здоров'ям людей, втратою майна тощо. Наслідками цього процесу вже стало значне зростання кількості пожеж, а також летальних наслідків через них лише за період 2015-2017 років — періоду дії мораторію на перевірки протипожежного захисту органами ДСНС України [12].

Найстрашніші катастрофи, пов'язані з нехтуванням правил пожежної безпеки, за останні роки: пожежа санаторію «Вікторія» в Одесі 16.09.2017р., бази нафтопродуктів «БРСМ» у Київській обл. 8.06.2015р., будинку для літніх людей у селі Літочки в Київській обл. 29.05.2016р., склад лакофарбових матеріалів у м. Львів 15.01.2018р., ринок у Чернівцях 19.03.2018р., ТРЦ «Зимова вишня» в м. Кемерово (Росія) — 25.03.2018р. та ін. Що вже говорити про наміри повного

скасування перевірок об'єктів на предмет дотримання заходів пожежної безпеки в Україні. Тому перспективною задачею державної політики у цій сфері має стати виховання свідомого підприємця-споживача послуг. «Забезпечення пожежної безпеки організаціями залежить від волі керівників витратити на це кошти», — зазначає начальник управління з питань надзвичайних ситуацій КМДА Роман Ткачук [13].

Можна зробити висновок, що забезпечення пожежної безпеки на об'єктах (формування попиту на послуги пожежної безпеки) напряму залежить від діяльності регулюючих і контролюючих органів держави: коли контролюють — тоді й виконують, замовляючи послуги у компаній, що є об'єктом даного дослідження.

Поряд з описаними вище катастрофами, які набули широкого розголосу у ЗМІ, стаються тисячі інших, які недостатньо висвітлюються і про причини яких потенційні клієнти просто не знають, а тому не у повній мірі розуміють масштаби та наслідки від відмови впровадження заходів пожежної безпеки.

Серед опитаних представників комерційних підприємств і державних організацій Київської області з числа різних галузей народного господарства за період з квітня 2017 по січень 2018р. 92% висловилися про важливість заходів пожежної безпеки; 72% респондентів можуть впроваджувати заходи з пожежної безпеки, однак це не є в числі пріоритетних видатків на момент опитування і на майбутнє. І лише 36% мають «превентивний бюджет» й планують впроваджувати чи вже впроваджують заходи протипожежного захисту.

Обмежена сфера і технологічним розвитком. Все пов'язано із унормованістю й неможливістю запропонувати споживачам більш вигідні в економічному сенсі рішення, які не будуть поступатися по ефективності прописаним у нормах характеристикам. Це ж стосується і виробників товарів. Вони розробляють певні комплексні продукти, здатні поєднати в собі декілька безпекових рішень. Подібні рішення економічно вигідні й цікаві своїм функціоналом споживачу, однак їх застосування не регламентується чинними нормами, що унеможлиблює використання таких інноваційних рішень у масовому продажі й у роботі монтажних компаній; така продукція обмежена на ринку й монтується лише в рідких приватних випадках.

Описані ситуації свідчать про обмеженість розвитку продуктів і нестабільність галузі. Це вкрай негативно позначається на бізнес-діяльності підприємств.

Аналіз бізнес-діяльності компаній доцільно розпочати із проведення сегментації продуктів ринку послуг сфери пожежної безпеки (рис. 2, 3).



Рис. 2. Сегментація продуктів ринку послуг пожежної безпеки

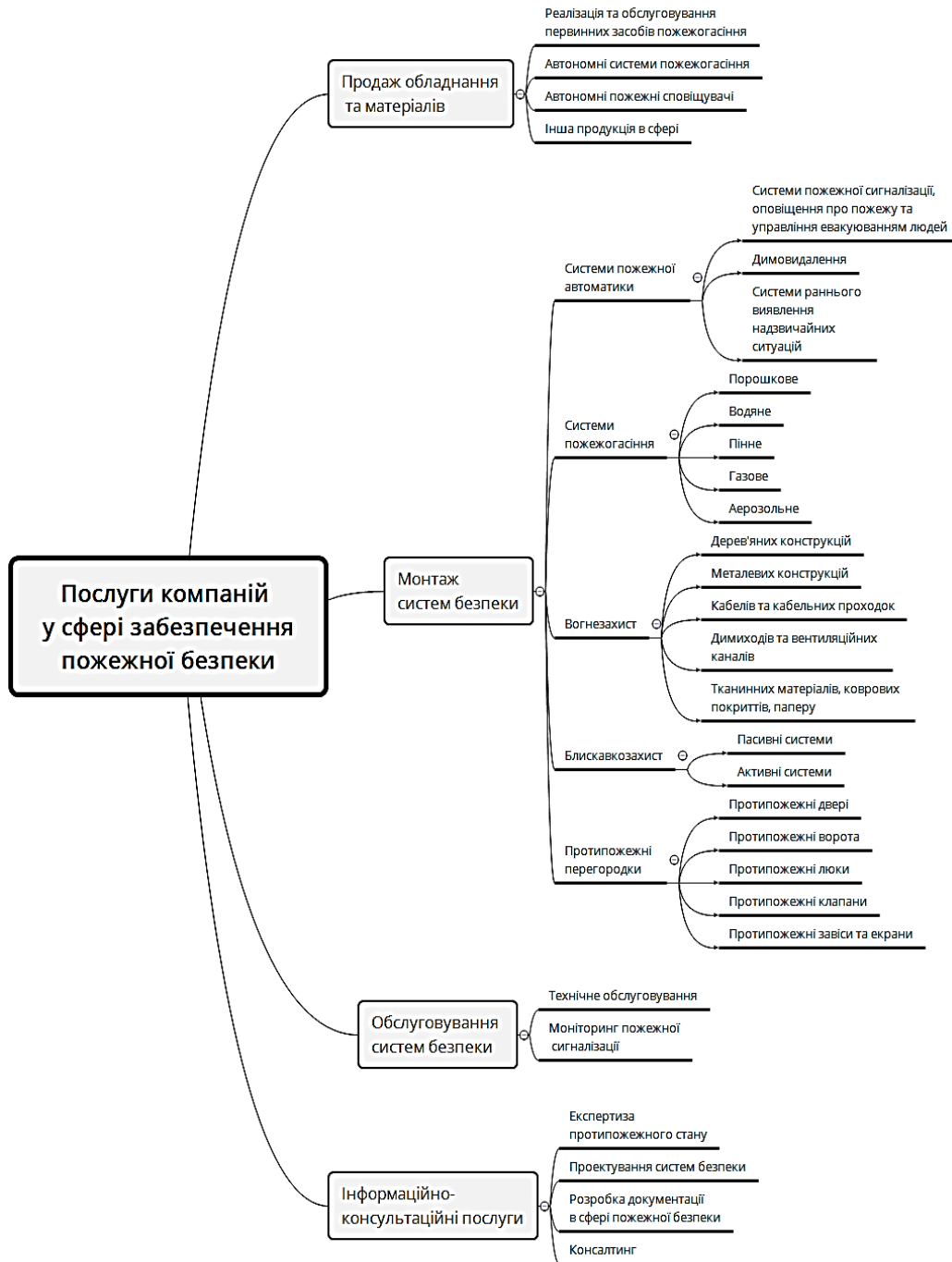


Рис. 3. Послуги у сфері пожежної безпеки

Ці сегменти за потребами або технологічними рішеннями корелюють із створеними державою потребами потенційних споживачів у рішеннях пожежної безпеки.

Як бачимо, продукти на ринку, їх характеристика й сегментація повністю відповідає створеним нормативно-правовим актами засобам захисту і є класичним набором рішень, які обов'язкові до впровадження на своїх об'єктах клієнтами. В той же час продуктивний портфель групи досліджених компаній на 90% складається із традиційних продуктів: системи пожежної автоматики — 32%, системи пожежогасіння — 19%, вогнезахист — 31%, монтаж протипожежних перегородок — 7%, системи блискавкозахисту — 4%, технічне обслуговування систем безпеки — 2%, консалтингові послуги — 5%.

Можемо стверджувати, що сформована таким чином пропозиція продуктів (рішень) взагалі не враховує бажання споживачів. Тому доцільно також зупинитися на цінності продуктів для самих клієнтів.

Аналіз споживчої цінності продуктів компаній, що надають послуги з пожежної безпеки має дати відповідь питання, чи дійсно потенційні споживачі не бажають монтувати протипожежні системи? Проведені нами опитування споживачів показали, що клієнтам цікаві так звані «коробкові» рішення у сфері безпеки [14] — це типові рішення, які направлені на вирішення конкретних питань і реалізуються однаково для всіх. Такі рішення порівняно дешевші і стосуються суміжних систем безпеки — охоронних систем, відеоспостереження, програмне забезпечення для своєчасного виявлення пожеж і оповіщення людей тощо.

Також клієнтів цікавлять комплексні рішення в сфері безпеки [15], що суттєво зможуть заощадити їх бюджет на капітальне будівництво чи реконструкцію. Для прикладу, одночасний монтаж пожежної та охоронної сигналізації однією компанією суттєво знижує вартість монтажних робіт (витрат на підготовчі роботи, пряму заробітну плату, наладку й тестування тощо), що є економічно вигідно клієнту. У той же час, монтажні організації заохочують клієнтів за комплекс робіт знижками або бонусами. Частково це може привабити клієнтів замовити комплекс послуг дешевше.

Є й запит на кваліфікований консалтинг, наприклад, однією із досліджуваних компаній надається продукт — підготовка до планової перевірки об'єкта пожежною інспекцією¹.

Отже у цих випадках можемо говорити про зміну профілю цінності продуктів у клієнтів (рис 4). Як бачимо, багато у чому бажання й пропозиції збігаються, хоча є деякі суттєві невідповідності, які й задають загальну тенденцію до підвищення цінності продуктів.

Зрозуміти тенденції в галузі також дозволяє застосування Моделі аналізу конкурентного середовища за М. Портером. Проведений нами аналіз групи компаній Київської області свідчить, що найбільшою загрозою їх розвитку є висока монополізація, менш суттєвою є загроза появи нових конкурентів через наявність високих «вхідних бар'єрів» (ліцензування, декларування, проникнен-

¹ Див.: <http://spz-bc.com.ua/services/outsourcing/konsulting/>

ня на ринок тощо). Загроза появи продуктів-замінників є відсутньою, оскільки кожна послуга має надаватися згідно норм та правил. Значним є вплив постачальників через те, що ціна на закордонні матеріали та обладнання значно вища, споживач послуг орієнтує закупівельну політику компаній, що надають послуги пожежної безпеки, орієнтуватися на вітчизняного виробника. Ринок вітчизняних товаровиробників — це здебільшого олігополія, а окремі товари виробляються виключно монополістами.

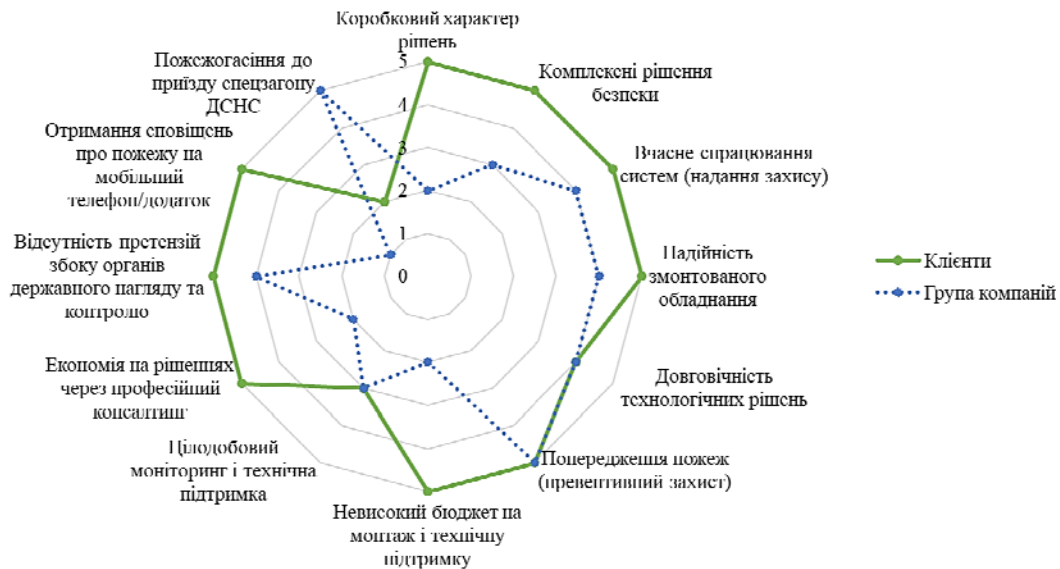


Рис. 4. Ціннісний профіль рішень у сфері пожежної безпеки

Примітка. П'ятибальною шкалою позначений рівень важливості окремих характеристик профілю цінності відповідно для клієнтів і групи компаній.

Місткість ринку. Оскільки споживання послуг відбувається двома групами споживачів — нові будівництва, реконструкції об'єктів та існуючі будівлі, не обладнані системами захисту, — важливо правильно обрати систему показників для визначення місткості ринку. Першу групу можна ідентифікувати, наприклад за реєстром декларацій на виконання будівельних робіт на сайті ДАБІ України. З визначенням другої групи складніше, оскільки нині не проведено жодних систематичних досліджень про виявлення потенційних споживачів серед неї.

Аналізуючи заяви високопосадовців можемо припустити, що клієнтами цієї групи у 2018-2020рр, за наявності фінансування, стануть всі існуючі навчальні заклади, заклади медицини та санаторно-курортного лікування [16]. Після Кемеровської трагедії число потенційних клієнтів поповнилося торговельно-розважальними центрами та заклади громадського обслуговування (кафе, ресторани, магазини)[17]. Серед решти підприємств та організацій можемо робити

припущення на основі статистики минулих періодів — підприємства 4 та 5 категорії складності, та невеликий відсоток підприємств із незначним ступенем ризику. Реальна місткість ринку в 2016 році (по Україні) становила 20,2 млрд грн., потенційна ж може сягати до 100 млрд грн.¹

Приведений аналіз вкотре свідчить про попит, залежний від політико-правового фактору. Враховуючи це виникає необхідність проаналізувати рівень конкуренції, її характер та розглянути конкурентну ситуацію на ринку як фактор у прийнятті рішення про диверсифікацію за допомогою оцінки інтенсивності конкуренції.

Кількісну оцінку інтенсивності конкуренції проведено за методикою І.В. Смоліна на основі варіації ринкових часток підприємств-конкурентів в статичній і динамічній [18]. Низька інтенсивність свідчить про низьку протидію конкурентів, а отже і про високу монополізацію ринку, висока ж інтенсивність — це висока протидія конкурентів, низько монополізований ринок (табл. 1).

Таблиця 1

ОЦІНКА ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ НА ДОСЛІДЖУВАНИХ РИНКАХ²

Ринки		Інтенсивність в статичній	Інтенсивність в динамічній
монтажних робіт	Системи пожежної автоматики	Н	Н
	Вогнезахист	Н	Н
	Блискавкозахист	В	В
	Противопожежні перегородки	Н	Н
	Інші види робіт	В	Н
інформаційно-консультаційні послуги		В	Н
Обслуговування систем безпеки		В	В
Продаж обладнання і матеріалів		С	В

Примітка. «В» — Висока, «С» — Середня, «Н» — Низька.

Результати проведеного аналізу свідчать про високу монополізацію ринку пожежної сигналізації та вогнезахисту як у статичній, так і в динамічній. Що говорить про несприятливу тенденцію до все більшої монополізації. Та ж сама ситуація склалася і на ринку монтажу протипожежних перегородок. На ринку систем блискавкозахисту інтенсивність висока у статичній і є позитивна динаміка. Хоча, як свідчать результати опитувань потенційних клієнтів, попит на такі послуги є найнижчим. Інші види монтажних робіт та інформаційно-консультаційні послуги — все ще висока інтенсивність конкуренції, однак є тенденція до монополізації. Зберігається високий рівень інтенсивності конкуренції.

¹ Дані розраховано автором за експертними оцінками керівників досліджуваної групи компаній.

² Інформаційною базою для оцінки є дані компаній, що діють на ринку Київської області (крім м. Києва); оскільки регіональні особливості жодним чином не впливають на діяльність подібних компаній, вважаємо вибірку репрезентативною.

ції в обслуговування систем безпеки та продажі обладнання та матеріалів. Проте в цілому ринок послуг пожежної безпеки — надто монополізований.

Аналіз ринкових часток за 2017 рік свідчить про те, що на регіональному ринку (Київська обл.) за всіма послугами пожежної безпеки є п'ять підприємств-лідерів, сумарні ринкові частки яких становлять 65% (рис.5).

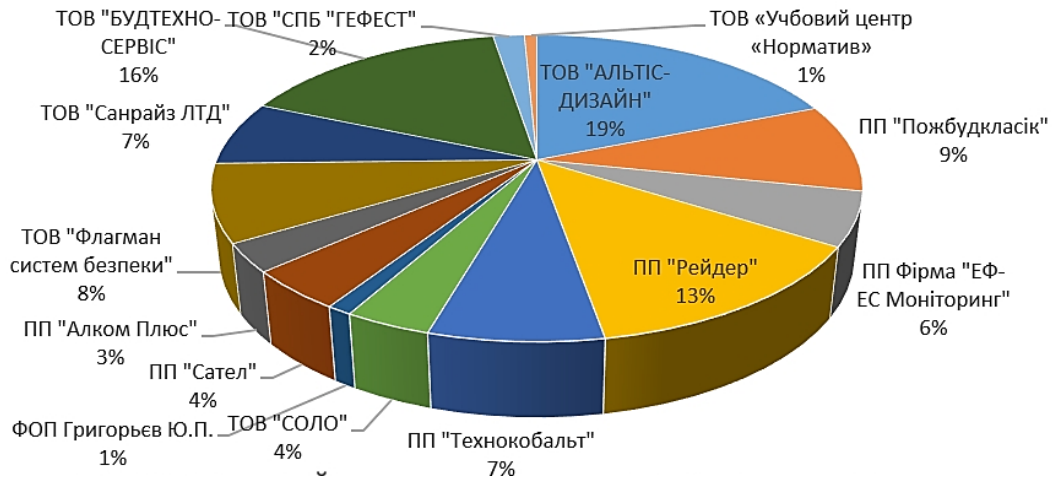


Рис. 5. Ринкові частки підприємств сфери послуг пожежної безпеки Київської обл.

Представлена діаграма яскраво ілюструє високу концентрацію і монополізацію ринку.

2. *Ендогенні передумови диверсифікації підприємств.*

Для аналізу було обрано дві компанії з групи досліджуваних, які займаються традиційними послугами пожежної безпеки, реальні назви яких приховані автором задля збереження комерційної таємниці й нерозголошення інсайдерської інформації. Розглянемо внутрішні передумови для диверсифікації підприємств в економічному та управлінському аспекті.

Фінансові результати обох компаній погіршуються з року в рік, що викликано переважно падінням продажів. На думку менеджерів компаній, це пов'язано із послабленням державного нагляду і контролю за пожежною безпекою. Падіння обсягів продажу зумовлює низьку завантаженість трудових ресурсів, які створюють менше продуктів.

Аналізуючи кількість клієнтських звернень до однієї із компаній можна помітити тенденцію до зниження кількості клієнтів. У 2014 році компанія опрацювала 2048 замовлень, тоді як у 2017 році їх кількість скоротилася майже вчетверо і склала 610 замовлень.

Собівартість послуг пожежної безпеки¹. У кошторисах на пожежну автоматику та пожежогасіння понад 64% витрат закладені на трудові ресурси, що го-

¹ Інформаційною базою є дані двох досліджуваних компаній та аналітика державних закупівель «Прозор» на порталі: <https://prozorro.gov.ua/>.

ворить про високу інтелектуальну складову. Деякі масштабні проекти містять окремі кошториси на пусконаладжувальні роботи, які повністю складаються з розумової праці й потребують залучення фахівців вищої категорії. Частка витрат на такі роботи може сягати до 40% кошторисної вартості послуг. В той же час, частка інтелектуальної праці в монтажі систем блискавкозахисту, здебільшого, не перевищує 10%, а у послугах з вогнезахисту практично відсутня. Це пов'язано із суто механічною роботою, що не потребує фахівців високої кваліфікації. Частка інтелектуальної праці інформаційно-консультаційних послуг становить 80-90%. Серед послуг обслуговування рівень інтелектуалізації на рівні 25%.

Отже, послуги протипожежного призначення характеризуються високою інтелектуалізацією праці і наявністю більшості фахівців та професіоналів серед персоналу компаній, діяльність яких може бути цінною й у інших сферах, враховуючи їх потенціал.

Керівництво обох підприємств знайшло шляхи фінансової стабілізації за рахунок розширення сфери діяльності й продажу послуг на інших ринках. Залучення фахівців до виконання нової роботи із їх додатковим навчанням та перекваліфікацією допомогло компаніям вийти на нові ринки в короткі терміни та без значних затрат. По-суті, це є перетворення додаткових компетенцій компанії у окремі продукти.

Деякі компанії відкривають абсолютно «чужі» для їх компетенцій напрямки, дехто шукає шляхи розвитку за рахунок інтеграційних стратегій з подальшим виведенням продукту на ринок, що також вважається диверсифікацією, наприклад, виробництво власних протипожежних дверей для використання їх у наданні послуг (вертикальна інтеграція) з подальшим виходом з ними на ринок (продуктова диверсифікація) [19]. Все це вкотре підтверджує гіпотезу, що диверсифікація таких компаній є вірним шляхом для стабілізації їх поточного стану та для подальшого їх розвитку.

3. Оцінка передумов диверсифікації компаній ринку послуг пожежної безпеки та тенденцій їх розвитку.

Оцінивши проблематику діяльності компаній сфери надання послуг протипожежного призначення комплексно — з позиції внутрішніх і зовнішніх викликів, узагальнимо екзогенні та ендогенні передумови їх диверсифікації (табл. 2).

Диверсифікація діяльності компаній сфери пожежної безпеки зможе забезпечити:

- стабілізацію поточної господарської діяльності компаній в період зниження попиту на їх продукти через політико-правовий фактор чи сезонний фактор, відсутності фінансування об'єктів тощо;
- додаткові джерела надходження коштів за межами традиційної сфери діяльності компаній;
- економію матеріальних ресурсів через використання їх у споріднених послугах;
- ефективне використання трудових ресурсів для надання ними окремих чи додаткових послуг у межах їхньої кваліфікації;

- реалізацію декількох послуг одному замовнику завдяки наданню комплексного рішення;
- подолання залежності компанії від однієї продуктової лінії (ринкового сегмента);
- невисокі витрати на диверсифікацію у продукт додаткових компетенцій та суміжних сфер, що не потребують капітальних витрат.

Таблиця 2

ПЕРЕДУМОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОМПАНІЙ СФЕРИ ПРОТИПОЖЕЖНИХ ПОСЛУГ

Природа передумов	Характеристика
Екзогенні передумови	- ментальні особливості підприємців та власників клієнтських компаній;
	- низький рівень відповідальності за порушення пожежної безпеки на підприємствах;
	- недостатня увага до проблем сфери у ЗМІ;
	- застарілі норми та нормативи з пожежної безпеки й будівництва, що регламентують роботи у цій сфері;
	- відсутність державного механізму — альтернативи перевіркам, що дозволили би забезпечити пожежну безпеку на об'єктах;
	- нестача коштів для фінансування рішень у сфері пожежної безпеки у компаній;
	- висока монополізація ринків пожежної безпеки;
	- неможливість використання інноваційних рішень (диференціювання продукту);
	- повна залежність кон'юнктури ринку від політико-правових рішень;
	- зміна філософії цінності послуг у клієнтів;
	- безальтернативність у виробниках технологічних товарів;
	- скасування ліцензій (поява недобросовісних підприємств та посилення конкуренції з будівельними організаціями, готовими виконувати послуги пожежної безпеки самостійно);
- низький попит (36% готові придбати традиційні рішення);	
Ендогенні передумови	- підвищення собівартості послуг й зниження прибутку;
	- низька завантаженість трудових ресурсів;
	- набуті додаткові компетенції;
	- використання інтелектуального потенціалу у суміжних сферах;
	- легка переорієнтація в споріднені послуги на інших ринках без значних витрат.

Враховуючи складний фінансово-економічний стан підприємств традиційних сфер послуг пожежної безпеки та нестабільність їх основної діяльності, беручи за основу зміну філософії цінності послуг та перевагу «коробкових» і комплексних рішень, опираючись на базис додаткових компетенцій ресурсної

теорії диверсифікації [20] та синергетичний ефект, притаманний диверсифікованим підприємствам, ураховуючи неможливість диференціації послуг та приймаючи унормованість та урегульованість як основу їх існування, пропонуємо перспективні «клієнтоорієнтовані» напрямки диверсифікації підприємств досліджуваної сфери. До таких напрямків належать:

1) диверсифікація в супутні продукти традиційної сфери для підприємств, що не охоплюють повністю сегмент, а спеціалізуються виключно на окремих рішеннях й вимушені шукати субпідрядників у випадку замовлення інших продуктів. Витрати на диверсифікацію мінімальні.

2) Диверсифікація в охоронну сферу й надання комплексного рішення з охоронно-пожежної безпеки. Такий комплекс — суттєва конкурентна перевага, оскільки охоронні компанії, здебільшого, не мають ліцензій на послуги з пожежної безпеки, тоді як переважна більшість послуг з охоронної безпеки не підлягають ліцензуванню. Цей напрямок також не потребує значних витрат, оскільки понад дві третини охоронних продуктів є технологічно пов'язаними з протипожежними системами.

3) Диверсифікація у сфері, що не притаманні досі українському ринку у повній мірі — інформаційна, економічна, техногенна, соціально-трудова безпека та ін., наприклад, захист інформації, системи раннього виявлення аварій обладнання, детективні послуги та ін. Вони потребують додаткових фінансових витрат та персоналу іншої кваліфікації.

4) Зміна центру тяжіння¹ із безпекового сектору, наприклад, в монтажний: монтаж інженерних мереж, зв'язку, сигналізації, радіо, телебачення, інформаційних мереж. Це докорінні змін в компанії, що передбачають диверсифікацію бізнес-моделі (наявність декількох бізнес-моделей в межах одного підприємства) та значні витрати на імплементацію.

5) Індивідуальний інноваційний комплексний продукт, що поєднує в собі різні комбінації досліджених вище продуктів. Така диверсифікація потребує високих витрат, однак є перспективною, бо «сервіс» в недалекому майбутньому зосередить навколо себе усі послуги за технологічними або галузевими напрямками.

6) Диверсифікація в аутсорсингові продукти. Послуги аутсорсингу функцій пожежної, техногенної безпеки та охорони праці, що полягають в передачі всіх забезпечувальних, обслуговуючих, документальних й організаційних рутин на сторонню організацію. Такі рішення, зокрема, пропонує компанія «Спецпожзахист»². Маємо висунути гіпотезу, що перспектива реалізації такого підходу змістить центр конкуренції з окремих продуктів-рішень чи комплексу до пакету повного обслуговування клієнтської компанії в окремих функціональних напрямках її діяльності.

7) Бюджетні «коробкові» рішення, що дозволяють реалізовувати доступні системи охоронно-пожежної безпеки для квартир і котеджів, де заходи з пожежної

¹ Центр тяжіння (за Дж. Гелбрайтом [21]) є основою стратегічних змін. Він виникає там, де підприємство досягло успіху у своїй галузі і залежить від того, яке місце в ланцюжку постачань воно займає.

² Див.: офіційний сайт компанії «Спецпожзахист» — <http://spz-bc.com.ua/>, яка є прикладом успішного впровадження диверсифікаційних рішень [22].

безпеки не нормуються, наприклад, автономний пожежний сповіщувач, в який вмонтований акумулятор, з інтегрованим модулем відправки повідомлень на мобільний телефон господаря. Такі продукти орієнтовані на ринок, раніше не характерний для досліджуваних компаній, – ринок “b-to-c”.

Висновки. Отже, залежність галузі від політико-правового фактору, несприятлива ринкова кон’юнктура й диференціація споживчих цінностей продуктів зумовлюють компанії, що надають послуги у сфері пожежної безпеки, проводити стратегічні зміни. Зокрема, зважаючи на досліджені передумови, диверсифікуватися. Диверсифікація полягає як у розширенні традиційної лінії, так і у реалізації продуктів нових компетенцій, рішень щодо зміщення центру конкурювання підприємств та відкриття нових ринків, балансуванні між цінністю і нормативними вимогами традиційних продуктів.

Таким чином, ринок протипожежних послуг поступово розширюється супутніми послугами або комплексними рішеннями. Запропоновані напрямки диверсифікації зможуть стати ефективними стратегіями розвитку компаній з різними фінансовими можливостями й дозволять забезпечити стабілізацію поточного стану, збільшити економічні вигоди, посиливши чи сформувавши нові конкурентні переваги.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.—416 с.— (Серия «Теория и практика менеджмента»)
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175с.
3. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
4. Цогла О. О. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Цогла Олена Орестівна — Львів, 2011. — 27 с.
5. Бутенко Л. М. Формування та реалізація стратегій диверсифікації діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Бутенко Людмила Миколаївна — Київ, 2011. — 21 с.
6. Савченко Ю. Т. Дослідження маркетингових каналів розподілу на ринку систем протипожежного захисту / Ю. Т. Савченко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — 2017. — № 863. — С. 185-191.
7. Савченко, Ю. Т. Оцінювання чинників розвитку ринку технічних засобів безпеки / Ю.Т. Савченко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Електроніка : [зб. наук. пр.] / М-во освіти і науки України ; відп. ред. Д. Заячук. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2006. — С. 229-236.
8. Андрієнко М. В. Удосконалення механізмів регулювання процесу забезпечення пожежної безпеки в Україні / М. В. Андрієнко. // Інвестиції: практика та досвід. — 2017. — №20. — С. 46–49.

9. Петрішина Т.О. Оцінка можливості впровадження обов'язкового протипожежного страхування на вітчизняних підприємствах / Т. О. Петрішина // Фінансові механізми забезпечення розвитку економіки України в сучасних умовах : зб. наук. матеріалів Всеукр.наук.-практ. конф., 15 квіт. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», каф. фінансів, каф. фін. ринків. — Київ : Аграр Медіа Груп, 2016. — С. 202–203.
10. Ansoff H. I. Strategies for diversification/ H.I. Ansoff.// Harvard business review. — 1957. — № 35(5), v. 113-124
11. Постанова Кабінету міністрів України № 85 від 23 листопада 2016р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/852-2016-p\(24.12.2017p.\)](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/852-2016-p(24.12.2017p.))
12. Бодня Т. Микола Чечоткін: Розглядається версія про те, що пожежну сигналізацію «Вікторії» відключив персонал [Електронний ресурс] / Т. Бодня // Цензор.НЕТ. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: https://ua.censor.net.ua/resonance/458856/mykola_chechotkin_rozglyadayetsya_versiya_pro_te_scho_pojejnu_sygnalizatsiyu_v_iktoriyi_vidklyuchyv_personal. (10.03.2018р.)
13. Балачук І. У столичних школах і дитсадках виявили 7 тисяч порушень порушень пожежної безпеки [Електронний ресурс] / І. Балачук // Українська правда. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.pravda.com.ua/news/59c22b6bcb1b2/>.
14. Приходько І. Економіка ринка безпеки України уходить в «коробку» [Електронний ресурс] / І. Приходько // Security.ua. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: <http://security.ua/top/economy/ekonomika-rynka-bezopasnosti-ukrainy-ukhodit-v-korobku/> (12.03.2018р.)
15. Аналітика ринка безпеки України — противоречия и выводы экспертов [Електронний ресурс] // Security.ua. — Режим доступу до ресурсу: http://security.ua/articles/analytics/analitika_rynka_bezopasnosti_ukrainy_protivorechiya_i_vyvody_ekspertov/.
16. Уряд знову дозволить перевірки безпеки, серед іншого і продовольчої», — Гройсман про трагедію у «Вікторії» [Електронний ресурс] // ЦЕНЗОР.НЕТ. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: https://ua.censor.net.ua/news/456073/uryad_znovu_dozvolyt_perevirky_bezpeky_sered_inshogo_i_prodovolchoyi_groyisman_pro_tragediyu_u_viktoriyi (12.03.2018р.)
17. Гройсман оголосив про масштабні перевірки пожежної безпеки [Електронний ресурс] // СЕГОДНЯ. — 2018. — Режим доступу до ресурсу: <https://ukr.segodnya.ua/economics/business/groysman-obyavil-o-masshtabnyh-proverkah-pozharnoy-bezopasnosti-1126114.html>.
18. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Смолін Ігор Валентинович — Київ, 2005. — 39 с.
19. Грабовенко О. Формування конкурентних переваг компанії на основі диверсифікації її діяльності (на прикладі ТОВ «АЛЬТІС-ДИЗАЙН»)[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.slideshare.net/alegre380/hrabovenko-present-1> (12.03.2018р.)
20. Бухвалов А. В. Современные трактовки стратегий диверсификации / А. В. Бухвалов, В. С. Катькало. // Российский журнал менеджмента. Т.6. — 2008. — №1. — С. 57–64.

21. Jay R. Galbraith. Strategy and Organization Planning. — Human Recourse Management. — Spring-Summer 1983.

References

1. Ansoff, I. *Novaia korporatyvnaia stratehiia*. SPb: Pyter Kom, 1999.
2. Boumen, K. *Osnovi stratehicheskoho menedzhmenta*. M: Banky y byrzhny, YuNYTY, 1997.
3. Nalyvaiko, A.P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku*: Monohrafiia. K.: KNEU, 2001.
4. Tsohla, O. O. Obgruntuvannia ta ekonomichne otsiniuvannia dyversyfikatsii diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: avtoref. diss. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ek. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Lviv, 2011.
5. Butenko, L. M. Formuvannia ta realizatsiia stratehii dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstva : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ek. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Kyiv, 2011.
6. Savchenko, Yu. T. Doslidzhennia marketynhovykh kanaliv rozpodilu na rynku system protypozhezhnogo zakhystu: *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. Lohistyka, vol. 863 (2017): 185-91.
7. Savchenko, Yu. T. Otsiniuvannia chynnykiv rozvytku rynku tekhnichnykh zasobiv bezpeky: *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. Serii: Elektronika. zb. nauk. pr, 2006, 229-236.
8. Andriienko, M. V. Udoskonalennia mekhanizmiv rehuliuвання protseu zabezpechennia pozhezhnoi bezpeky v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20 (2017): 46–49.
9. Petrishyna, T.O. Otsinka mozhyvosti vprovadzhennia oboviazkovoho protypozhezhnogo strakhuvannia na vitchyznianykh pidpriemstvakh. Finansovi mekhanizmy zabezpechennia rozvytku ekonomiky Ukrainy v suchasnykh umovakh: zb. nauk. materialiv Vseukr.nauk.-prakt. konf., April 15, 2016, 202–203.
10. Ansoff, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, vol. 35(5), (1957): 113-24.
11. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 85 Vid 23 Lystopada 2016r. 2016. Accessed Desember 24, 2017. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/852-2016-p>.
12. Bodnia, T. Mykola Chechotkin: Rozghliadaietsia versiia pro te, shcho pozhezhnu syhnalizatsiiu «Viktorii» vidkliuchyv personal. Tsenzor.NET. 2017. Accessed March 10, 2018. https://ua.censor.net.ua/resonance/458856/mykola_chechotkin_rozglyadayetsya_versiia_pro_te_scho_pojejnu_sygnalizatsiyu_viktoriyi_vidklyuchyv_personal.
13. Balachuk, I. U stolychnykh shkolkakh i dytsadkakh vyiavly 7 tysiach porushen porushen pozhezhnoi bezpeky.Ukrainska pravda. 2017. Accessed March 10, 2018. <https://kiev.pravda.com.ua/news/59c22b6bcb1b2/>.

14. Prykhodko, Y. Ekonomyka rinka bezopasnosti Ukraini ukhodyt v «korobku». Security.ua. 2016. Accessed March 12, 2018. <http://security.ua/top/economy/ekonomika-rynka-bezopasnosti-ukrainy-ukhodit-v-korobku/>.
15. Analytyka rinka bezopasnosti Ukraini — protyvorechya y vivodi ekspertov. Security.ua. 2016. Accessed March 12, 2018. http://security.ua/articles/analytics/analitika_rynka_bezopasnosti_ukrainy_protivorechya_i_vyvody_ekspertov/.
16. Uriad zнову dozvolyt perevirky bezpeky, sered inshoho i prodovolchoi», — Hroisman pro trahediiu u «Viktorii». TSENZOR.NET. 2017. Accessed March 12, 2018. https://ua.censor.net.ua/news/456073/uryad_znovu_dozvolyt_perevirky_bezpeky_sered_inshogo_i_prodovolchoyi_groyisman_pro_tragediyu_u_viktoriyi.
17. Hroisman oholosyv pro masshtabni perevirky pozhezhnoi bezpeky. SEHODNIA. 2018. Accessed March 12, 2018. <https://ukr.segodnya.ua/economics/business/groysman-obyavil-o-masshtabnyh-proverkah-pozharnoy-bezopasnosti-1126114.html>.
18. Smolin, I. V. Systema stratehichnoho planuvannia rozvytku pidpriumstva : avtoref. diss. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. ek. nauk : spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriumstvamy». Kyiv, 2005.
19. Hrabovenko, O. Formuvannia konkurentnykh perevah kompanii na osnovi dyversyfikatsii yii diialnosti (na prykladi TOB «ALTIS-DYZAIN»). 2016. Accessed March 12, 2018. <https://www.slideshare.net/alegre380/hrabovenko-present-1>.
20. Bukhvalov, A. V and Katkalo, V. S. Sovremennie traktovky stratehyi dyversyfykatsyy. *Rosyiskiy zhurnal menedzhmenta*. 1, Vol.6 (2008): 57–64.
21. Galbraith, Jay R. Strategy and Organization Planning. *Human Recourse Management*. Spring-Summer (1983).

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: АНАЛИЗ ПРЕДПОСЫЛОК И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ

А.В. Грабовенко, аспирант кафедры стратегии предприятий
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. На основе комплексного анализа деятельности выявлены современные тенденции развития предприятий сферы услуг пожарной безопасности и идентифицированы предпосылки диверсификации их деятельности, которая является одним из возможных способов их развития. Исследуются предпосылки диверсификации во внешнем (экзогенном) и внутреннем (эндогенной) измерениях с учетом основных тенденций развития отрасли и рынка пожарной безопасности. Приведена характеристика экономического и управленческого аспектов деятельности исследуемых компаний в современных условиях с прогнозированием тенденций их развития на ближайшую перспективу.

Ключевые слова: диверсификация деятельности предприятий, стратегия предприятий, пожарная безопасность, развитие предприятий.

DIVERSIFICATION OF COMPANIES IN THE SPHERE OF PROVIDING FIRE SAFETY SERVICES: ANALYSIS OF PRECONDITIONS AND FORECASTING OF ITS DEVELOPMENT

Oleksandr V. Hrabovenko, PhD-student,
SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”

Abstract. This article highlights the specifics of the activities of enterprises in the sphere of fire-prevention services and reflects the prerequisites for the implementation introduction of strategic changes through the diversification of their activities. The objective of this research is to identify the opportunities and analyze the prerequisites for diversifying the enterprises in the field of fire safety, recognize the potential areas for increasing their business activity and forecast their prospects. The survey is based on an interview with potential customers and a group of the fire safety companies, the analysis of public procurement in this field. The results of this research are external and internal prerequisites for diversification, prospective directions for the development of enterprises through diversification based on changes in the value profile of products and requirements of government regulations. The proposed diversification directions can become effective strategies for the development of companies with different financial capabilities. They will allow stabilizing the current state, increasing economic benefits, strengthening or creating competitive advantages. In addition, the identified forms of traditional services provide the ground for shifting the center of market competition from the classical provision of products to the full service companies in a certain area.

Keywords: diversification of companies, business strategy, fire safety, enterprises development.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2018

УДК 338.2; 338.984

Шафалюк Олександр Казимирович*

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті описано основні наукові і практичні проблеми маркетингової оптимізації логістичних систем. Показано особливості і складності розвитку логістичного менеджменту бізнес-мереж українських підприємств. Акцентовано увагу на перспективних напрямках підвищення ефективності логістичної і мережево-кластерної оптимізації взаємодії підприємств. Доводиться результативність маркетингових концепцій і страте-

* Шафалюк Олександр Казимирович — доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», dean_marketing@kneu.edu.ua