

УДК 339.138

**Манаєнко І.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Кондратюк А.А.**

магістр,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

*Здійснюючи свою діяльність під час тотальної глобалізації, підприємства вимушені взаємодіяти в умовах нестабільного бізнес-середовища. Аби залишити собі можливості для розвитку, багато з них вибирають диверсифікацію. Диверсифікація визначається як складний процес, для здійснення якого необхідне всебічне розуміння цього поняття. Після цього настає вибір стратегії диверсифікації, який в подальшому зумовлює долю компанії. Однак можна як і досягти успіху, так і завершити свою діяльність на ринку.*

**Ключові слова:** диверсифікація, стратегія, управління, сфера, ринок.

**Вступ.** В умовах постійної зміни бізнес-середовища, що зумовлено насамперед розвитком науково-технічного прогресу, поглибленням глобалізації світової економіки, загостренням конкурентної боротьби, промислові підприємства прагнуть використовувати ефективні способи організації своєї діяльності. Одним з таких способів є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання. Основними проблемами є неоднозначність трактування самого поняття «диверсифікація» та доцільність використання стратегій диверсифікації у діяльності підприємств під час нестабільного бізнес-середовища. Диверсифікація є як можливістю, так і ризиком для кожного підприємства. Саме тому правильний вибір стратегії є найважливішим вибором.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Вибрана тема вивчалась багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, а теоретичні засади диверсифікації розглядалися в наукових працях С. Попової [13], О. Мазуренка [12], К. Богачевської [7], Н. Беякової [4], І. Ансоффа [2], Я. Белоушенко [5], Н. Рудика [14] та інших науковців. Автори розглядали поняття і класифікацію диверсифікації діяльності підприємства, алгоритм її впровадження, фактори впливу на диверсифікацію діяльності підприємства тощо. З огляду на динамічні зміни ринкового середовища існує доцільність проведення подальших досліджень за цією тематикою, а саме доречно в теоретичному аспекті узагальнити та розвинути наявні здобутки вітчизняної та зарубіжної науки.

**Мета статті** полягає в розвитку теоретичних засад здійснення процесу диверсифікації діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів бізнес-

середовища. Для досягнення поставленої мети варто виконати такі завдання, як аналіз визначення поняття «диверсифікація», дослідження стратегії диверсифікації діяльності підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища, вивчення їх ефективності та доцільності.

**Викладення основного матеріалу.** Сьогодні немає єдиного визначення поняття диверсифікації, яке б враховувало більшість характеристик цього процесу. Під ним вчені розуміють різні процеси, акцентуючи увагу лише на якійсь одній стороні цього явища.

В економічному словнику-довіднику за редакцією С. Мочерного [10, с. 11] диверсифікація визначається як розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями. Диверсифікація виступає у двох формах, а саме як розширення асортименту товарів, організація нових видів виробництва в рамках власної галузі; проникнення у нові галузі та сфери виробництва.

У своїх наукових роботах С. Попова [13, с. 20] сформулювала визначення поняття «диверсифікація діяльності підприємства». Під цією економічною категорією вона розуміє збільшення асортименту продукції та послуг, а також вихід за межі основного виду діяльності на основі впровадження технологічних рішень з використанням внутрішніх резервів підприємства. Крім того, науковець розкриває сутність поняття через дослідження передумов, мотивів, цілей вказаного економічного явища. Основними передумовами здійснення диверсифікації діяльності на підприємствах є скорочення прибутку в основному виробництві, пер-

турбація потреб ринку, неідеальна система оподаткування, розвиток науково-технічного прогресу.

О. Мазуренко [12, с. 28] трактує диверсифікацію машинобудівного підприємства як процес управління ним, метою якого є забезпечення реалізації нових виробничих систем та ефективне використання інвестицій. Крім того, О. Мазуренко на основі проведених досліджень вважає, що диверсифікація на машинобудівних підприємствах може оптимізувати виробництво, зменшити матеріаломісткість продукції, ризики галузі машинобудування, посилити взаємодію між підрозділами суб'єкта господарювання, а також галузей економіки тощо.

К. Богачевська [7, с. 261] стверджує, що диверсифікація є напрямом розвитку, що дає змогу підприємству переходити на неосвоєні сфери діяльності через впровадження інновацій. Для того щоб такий вектор розвитку був ефективним, необхідно проводити маркетингові дослідження, аналізувати економічні ризики. В результаті цього організація стає конкурентоспроможною.

У своєму дослідженні Н. Белякова [4, с. 10] здійснює аналіз саме процесу диверсифікації. Автор стверджує, що процес диверсифікації є діяльністю менеджерів, що здійснюється поетапно. Менеджери займаються перерозподілом ресурсів, зміною організаційної структури підприємства для того, щоб отримати економічний ефект.

В результаті своїх досліджень І. Ансофф [2, с. 113] з'ясував, що диверсифікація є вигідною для підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища, оскільки дає змогу розподіляти та мінімізувати ризики бізнес-портфеля, використовувати нові технології на нових ринках.

Я. Белоущенко [5, с. 19] вдосконалила визначення диверсифікації. Цей економічний термін вона трактує як здійснення діяльності суб'єктами господарювання на основі перерозподілу ресурсів, що має на меті виробництво нових товарів з використанням новітніх технологій, проникнення на нові ринки.

Тлумачення економічної категорії базується на ресурсному підході, відповідно до якого М. Дейнека та І. Силадій [9, с. 68] акцентують увагу на тому, що диверсифікація є характерною для тих підприємств, які здатні реалізувати свої нові можливості в нових сферах бізнесу. Крім того, науковці вважають, що керівництво підприємств приймає рішення щодо диверсифікації, керуючись економічними, фінансовими, техніко-технологічними, соціальними причинами.

Г. Семенов та Ю. Кременчутська [15, с. 215] розуміють під диверсифікацією систему заходів, вжитих підприємством для зменшення, а в подальшому й уникнення залежності від одного господарського підрозділу та асортиментної групи. Диверсифікація є прийнятною для підприємства з таких причин: якщо господарюючий суб'єкт починає займатись видом діяльності, що є новим для вже освоєного ринку, забезпечуючи йому статус технологічного інноватора; якщо нова галузь є привабливою з точки зору її значної прибутковості;

можливість отримання синергічного ефекту (синергізм продажу, менеджменту, оперативний, інвестиційний синергізм).

У дослідженнях Н. Рудика [14, с. 223] диверсифікація розглядається як процес освоєння компанією нових галузей виробництва, охоплення нових сегментів ринку для того, щоб зменшити ризики її діяльності.

Відповідно до наукових здобутків А. Гур'янов [8, с. 19] пов'язує диверсифікацію з інноваційним процесом, який здійснюється на підприємстві, заходячи в нові сфери бізнесу для того, щоб зменшити ризики цієї діяльності.

З трактування диверсифікації М. Коріньком [11, с. 36] випливає, що це поняття є інноваційним процесом розвитку підприємства через проникнення в нові галузі, на нові товарні ринки, перерозподіл ресурсів, сприяючи збільшенню обсягу доходів, зменшенню ризику. Водночас К. Білецька [6, с. 19] досліджує диверсифікацію інновацій, розуміючи її як процес, пов'язаний зі впровадженням інновацій у нові сфери діяльності.

В. Шишкін [16, с. 20] визначає диверсифікацію як систему економічних та виробничих відносин стосовно перерозподілу ресурсів підприємства. Завдяки такій системі підприємство починає використовувати нові технології, товари, послуги, проте необхідно враховувати загальноекономічні та специфічні закономірності. Науковець акцентує увагу на диверсифікації виробництва, ідентифікуючи її функції, такі як формування нового стану рівноваги попиту й пропозиції; перерозподіл загальної суми капіталу між новими видами підприємницької діяльності; поглинання компанії в загальну систему кругообігу капіталу.

Л. Бахчиванжи [3, с. 92] вважає, що диверсифікація є інноваційним процесом, який базується на двох ключових позиціях, таких як розширення номенклатури й асортименту вже освоєних видів продукції, формування нових видів виробництва. В результаті таких змін під час диверсифікації підприємства реалізують свої економічні інтереси, зміст яких полягає в отриманні економічної вигоди, уникненні загрози банкрутства, забезпеченні ефективності здійснення діяльності.

Водночас Д. Аакер [1, с. 325] вказує на те, що диверсифікація – це тактика підприємства, пов'язана зі входженням його на товарний ринок, який не має нічого спільного з уже освоєними ринками. Крім того, диверсифікація може бути виявлена не тільки через розширення товарних ринків, але й через збільшення асортиментних груп товарів. Поглинання наявного або створення нового підприємства є способом реалізації стратегії диверсифікації.

Економічний стан, у якому взаємодіють промислові підприємства сьогодні, визначається ненадійністю та невпевненістю. Надійний та постійний розвиток підприємства в майбутньому залежить від його можливості прогнозувати й миттєво реагувати на нестабільне бізнес-середовище. Дієвим засобом визначення надійного розвитку є диверсифікація. Однак на багатьох

українських підприємствах проблема управління стратегіями диверсифікації абсолютно не розв'язується. Недостатня кількість зрозумілих задач і плану розвитку підприємства, неправильна організація системи збуту, застарілість способів проби якості продукції, відсутність аналітичного аналізу ринків збуту та якісної роботи з потенційними клієнтами привели до зникнення останніх, занепаду і, як наслідок, банкрутства багатьох сучасних підприємств.

Такий стан обумовив необхідність створення нового методу для управління стратегіями диверсифікації, який забезпечив би його виконання на абсолютно новому рівні. Такий підхід має гарантувати застосування вітчизняного та зарубіжного досвіду, його пристосування до конкретних умов. Під час аналізування цієї проблеми варто зауважити, що процес управління стратегіями диверсифікації сам по собі не є незалежним, а є лише однією з функцій стратегічного управління.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємств у системі стратегічного управління, безумовно, є надзвичайно важливою, а її актуальність з огляду на економічний напрям розвитку лише збільшується. В науковій спільноті виділяють різні підходи до визначення стратегій [16, с. 8].

1) Стратегію диверсифікації розглядають як загальнокорпоративну стратегію, що застосовує основну потенційну конкурентну перевагу порівняно зі спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. Один з ключових доводів на користь вигоди диверсифікації в системі стратегічного управління розроблений Бостонською консалтинговою групою, де концентрується увага на ймовірності, що одержує широко диверсифіковане виробництво для перерозподілу своїх ресурсів там, де існує найбільший потенціал прибутковості. При цьому менеджери повинні вести свою діяльність таким чином, щоб диверсифікація не привела до зменшення вартості накопиченого капіталу.

2) В найпопулярніших теоріях диверсифікації у системі стратегічного управління вона визначається як чинник стратегічного розвитку підприємства за допомогою підбору ефективної «портфельної» стратегії та зв'язку відцентрових та доцентрових сил. Тобто, проводячи диверсифікацію на підприємстві, менеджмент компанії аналізує свою діяльність у довгостроковому періоді, поєднуючи традиційне з новітнім виробництвом, збільшує межі своєї ключової діяльності, концентрує свої сили на виробництві нових виробів та вдосконаленні потреб споживачів.

Під час вивчення диверсифікації з точки зору стратегічного управління мають бути здійснені такі дії [8, с. 3]:

– об'єктивно визначені перспективи отримання доходу, проведений докладний аналіз використання ресурсів для втілення переваг за схемою «ринок/продукція/конкуренція»;

– виконано узгодження коротко- та довгострокових цілей без досягнення найшвидшого успіху з подальшим найшвидшим падінням;

– система управління повинна збігатися зі стратегією росту;

– повинні бути узгоджені заходи фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) в разі несподіваних обставин; вивчаючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, стратегічні керівники перш за все повинні проаналізувати теперішні стратегічні положення підприємства та його стратегічні зони господарювання, знайти дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання.

Загалом нині виділяють три типи диверсифікаційних можливостей [4, с. 67].

1) Кожна продукція, запропонована компанії, має у своєму складі функціональні компоненти, основні матеріали, що в подальшому складатимуть єдине ціле. Частіше за все в інтересах виробника купують більшу частину матеріалів у зовнішніх продавців. Одним з добре відомих шляхів диверсифікації є вертикальна диверсифікація, яка відома розширенням та розгалуженням компонентів та матеріалів. Вертикальна диверсифікація може бути не поєднана з нашим визначенням стратегії диверсифікації. Проте відповідні цілі, яких повинні досягти ці компоненти, частини й матеріали, істотно відрізняються від цілей кінцевого продукту. Крім того, технологія розробки й виробництва цих матеріалів, мабуть, також істотно відрізняється від технології виробництва кінцевих продуктів. Отже, вертикальна диверсифікація припускає й отримання нових цілей, й введення у виробництво нової продукції.

2) Іншим можливим варіантом є горизонтальна диверсифікація. Її можна розглянути як впровадження нових продуктів тоді, коли вони ніяким чином не відповідають наявній номенклатурі продукції та набувають місій, які відповідають ноу-хау компанії та її досвіду в технології, фінансах і маркетингу.

3) Також можна завдяки бічній диверсифікації виходити за межі області, у якій виробляє свою продукцію компанія. Якщо вертикальна й горизонтальна диверсифікації є стримуючими (тому що вони обмежують сферу інтересів), то бічна диверсифікація сприяє її розширенню. Цим самим компанія заявляє про свою мету зробити власну ринкову структуру ще кращою.

Водночас диверсифікація має й певні загрози для підприємств. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до певного ступеня є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей роздроблює власні ресурси компанії, тому часто не вдається досягти по деяких з них зони раціональної концентрації. Як наслідок, підприємство позбувається ефекту масштабу виробництва. Варто також пам'ятати, що керувати диверсифікованим виробництвом значно складніше, ніж недиверсифікованим. Тут управлінський персонал повинен мати різнобічну фахову підготовку, їм необхідно зважати на значно більшу кількість чинників зовнішнього та внутрішнього нестабільного бізнес-середовища, а це збільшує ризик прийняття необґрунтованих рішень.

Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли підприємство не може розвиватись на своєму теперішньому ринку, у своїй теперішній галузі. Дію факторів на діяльність підприємства потрібно аналізувати та опрацьовувати з двох точок зору [6, с. 65]:

- 1) точка зору зовнішнього бізнес-середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому здійснює свою діяльність підприємство;
- 2) точка зору внутрішнього бізнес-середовища самого підприємства, що складається з низки власних ресурсів підприємства.

Внутрішнє середовище здійснює прямий вплив на функціонування підприємства та є певною системою факторів, що діють усередині підприємства.

Можливими причинами вибору нової сфери діяльності та виходу підприємства на новий ринок є конкретні фактори, що згруповані у табл. 1.

Основними наслідками причин, перерахованих вище, що стримують розвиток повноцінної диверсифікаційної діяльності, є дефіцит фінансування, відсутність засобів у замовників, нестача попиту на продукцію, зменшення прибутку, належного кадрового потенціалу, високий економічний ризик, недостатність інформації стосовно нових технологій та ринків збуту, ймовірність банкрутства, старіння виду діяльності, низька платоспроможність населення.

Успіх будь-якого підприємства залежить від того, наскільки швидко компанія може пристосовуватися до стратегічних змін, зокрема кардинально змінити структуру виробництва, розробити нову продукцію та виробляти її на постійній основі, зробити план виробництва різних груп товарів та дотримуватися його, а також від готовності до нововведень та вчасного адаптування до технологічних зрушень.

Необхідність використання підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути обґрунтована внаслідок порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того рівня діяльності, якого досягнуло підприємство. На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються цілі, ключові задачі та ймовірні результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що в ідеалі дадуть змогу досягти

поставлених цілей та результатів, а також виконати завдання.

Необхідність диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або збільшенням власного капіталу. Тому диверсифікацію варто розглядати не тільки як спосіб запобігання кризі на підприємстві, але й як стратегію його подальшого розвитку.

За стратегічного розвитку підприємства є доцільність зміни уваги менеджерів на галузі та види діяльності, на яких спеціалізується чи буде спеціалізуватися підприємство, тобто виокремлення стратегічних зон господарювання, що представляють певний сегмент оточення, на який підприємство має (чи хоче одержати) вихід. Визначаючи необхідність диверсифікації діяльності в контексті стратегічного розвитку, підприємство має враховувати впливові фактори внутрішнього та зовнішнього нестабільного бізнес-середовища з метою аналізу та вибору варіанта диверсифікації.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження варто зробити висновок, що поняття диверсифікації надзвичайно багатогранне та ще не отримало єдиного визначення. Учені розглядають його з різних сторін, адже не можна не зважати на постійний розвиток суспільства та підприємництва. Підсумовуючи усі проаналізовані визначення, сформулюємо власне визначення: диверсифікація – це не лише зміна асортименту продукції, що випускається, але й повна переорієнтація ринків збуту, розподілення ризиків та зниження залежності від циклічності бізнесу й впливу факторів бізнес-середовища. Саме тому дослідження цього напрямку все ще є актуальним та перспективним. До напрямів подальшого дослідження диверсифікації можна віднести подолання опору державних структур, орієнтацію виключно на внутрішні резерви та залучення інвесторів до процесу диверсифікації. Також цікавим є перехід диверсифікації зі сфери виробництва в невиробничу сферу.

Визначення єдиної стратегії диверсифікації також не виявляється можливим, адже кожне конкретне підприємство саме вибирає свій шлях розвитку та росту, адже немає однозначно правильного шляху для всіх. Головне, щоб у результаті диверсифікація приносила підприємству вигоду з найменшими ризиками та збитком.

Таблиця 1

**Фактори нестабільного бізнес-середовища**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
Зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання області.	Створення нових продуктів.
Зміна цільової аудиторії споживачів та способів використання товару.	Технологічні зміни всередині підприємства.
Зміцнення позицій фірми за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів.	Зміна в системі маркетингу компанії.
Вихід або відхід з ринку компаній-гігантів.	Поширення ноу-хау.
Зростання глобалізації галузі.	Зміна структури витрат і продуктивності.
Зміни у законодавстві та нормах.	Зменшення впливу фактору невизначеності й ризику.

*Джерело: узагальнено авторами на основі джерела [3]*

### Список літератури:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. С. Божук. 7-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Бахчиванжи Л. та ін. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств: монографія. Одеса: Аспект, 2013. 92 с.
4. Белякова Н. Механизм реализации процесса диверсификации предприятия газовой промышленности. Вестник Самарского государственного экономического университета. Экономика. 2011. № 8. С. 10–15.
5. Белоущенко Я. Диверсифікація діяльності підприємств, які забезпечують розвиток риболовецького туризму: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського. Сімферополь, 2010. 19 с.
6. Білецька К. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. Київ, 2007. 19 с.
7. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. Вісник Криворізького національного університету. 2012. № 33. С. 261–263.
8. Гур'янов А. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2006. 19 с.
9. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. Економічний аналіз. 2011. № 8. С. 68–71.
10. Економічний словник-довідник / за ред. С. Мочерного. Київ: Феміна, 1995. 368 с.
11. Корінько М. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. 189 дис. ... канд. екон. наук; Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2008. 36 с.
12. Мазуренок О. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2013. 28 с.
13. Попова С. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. 20 с.
14. Рудык Н. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. Москва: Дело. 2005. 223 с.
15. Семенов Г., Кременчутська Ю. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 3. С. 215–220.
16. Шишкін В. Управління диверсифікацією виробництва промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2006. 20 с.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ

*Осуществляя свою деятельность во время тотальной глобализации, предприятия вынуждены взаимодействовать в условиях нестабильной бизнес-среды. Чтобы оставить себе возможности для развития, многие из них выбирают диверсификацию. Диверсификация определяется как сложный процесс, для осуществления которого необходимо всестороннее понимание этого понятия. После этого наступает выбор стратегии диверсификации, который в дальнейшем предопределяет судьбу компании. Однако можно как достичь успеха, так и завершить свою деятельность на рынке.*

**Ключевые слова:** диверсификация, стратегия, управление, сфера, рынок.

## THEORETICAL PRINCIPLES OF DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE ACTIVITY IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT

*In the process of global globalization, enterprises are forced to interact in an unstable business environment. To leave their opportunities for development, many choose to diversify. Diversification is defined as a complex process, for the implementation of which a comprehensive understanding of this concept is required. Then comes the choice of diversification strategy, which further determines the company's fate. However, you can both succeed and complete your business on the market.*

**Key words:** diversification, strategy, management, sphere, market.