

УДК 338.33:658

### ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**О.А. Онищенко**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**В.А. Петрик**, студент 4-го курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена нагальною необхідністю пошуку дієвих засобів ефективного розвитку вітчизняного підприємництва, утримання його позицій на ринку, освоєння й завоювання нових секторів ринку. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії диверсифікації виробництва на підприємстві. Мета – дослідження питання диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств. Базовими принципами дослідження виступають системний та порівняльний методи, використані інституціональний та структурно-функціональний підходи. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні процесу стратегічного розвитку підприємств в контексті застосування стратегії диверсифікації виробництва. В якості висновку доводиться, що диверсифікація виробництва є дієвим інструментом, що при ретельно проведеному аналізі зовнішнього середовища, можливостей та ресурсів компанії зазвичай приносить позитивні економічні результати і допомагає знизити фінансові ризики. На практиці це сприятиме розвитку вітчизняного підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

**Ключові слова:** диверсифікація виробництва, конкурентоспроможність, підприємство, підприємництво, стратегія.

**Постановка проблеми.** Останнім часом все більше й більше підприємців та менеджерів приділяють увагу питанням диверсифікації виробництва. У сучасних умовах світової фінансової кризи, при високій конкуренції товаровиробників на національному ринку, нестабільності валюти та економічної ситуації загалом, диверсифікація виробництва може стати одним із дієвих засобів не лише ефективного розвитку підприємства, утримання його позицій на ринку, а й освоєння та завоювання нових його секторів.

Диверсифікація, як і спеціалізація та концентрація, є однією із суспільних форм організації виробництва.

Термін диверсифікація походить від латинських слів *'diversus'*, що означає різний, віддалений і *'facere'* – робити. Як економічний термін диверсифікація стала

вживатися в західній економічній науці і практиці досить давно й означає проникнення фірм в нові для них сфери діяльності, завдяки чому вони перетворюються в багатогалузеві комплекси. Акцент при цьому робиться на створенні таких видів діяльності, які не пов'язані з основним виробництвом.

В сучасних умовах диверсифікація в широкому розумінні цього слова набуває дещо глибшого змісту і може бути визначена як урізноманітнення видів діяльності підприємства у виробничій, фінансовій та маркетингових сферах [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукове дослідження диверсифікації виробництва проводили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В. Андрійчук, І. Ансофф, Т. Головка, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Г. Мінцберг, К. Боумен, В.

Обеременчук, М. Корецький, І. Красников, Н. Маслак, М. Мінковська, А. Чупіс, А. Шепіцен, В. Шишкін, та багато інших.

Але питання стратегічного значення процесу диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств для розвитку національної економіки потребує більш детального вивчення з огляду на його істотну актуалізацію.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є дослідження питання диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: проаналізовано динаміку обсягу промислового виробництва в країні, розглянуто особливості

теоретичних підходів до визначення поняття диверсифікації виробництва та її видів, визначено переваги та недоліки застосування стратегії диверсифікації українськими підприємствами на сучасному етапі розвитку.

**Виклад основних результатів.** Згідно із даними Державної служби статистики України, динаміка обсягу промислового виробництва в країні має тенденцію до зростання. Так, індекс промислової продукції у грудні 2017 р. проти грудня 2016р., становив 100,4%.

Проте, більш детальне дослідження виявляє нерівномірність показників за основними промисловими групами (рис.1):

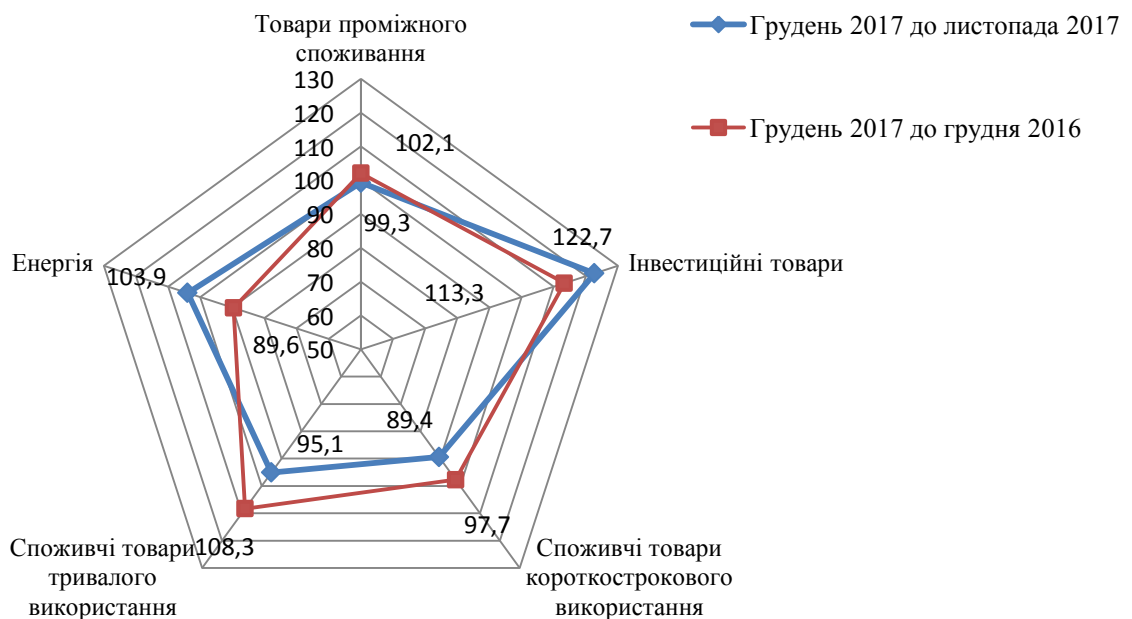


Рис.1. Індекси промислової продукції за основними промисловими групами

Модифіковано за: [4].

Традиційно, диверсифікація поділяється на споріднену та неспоріднену.

До спорідненої (концентричної) диверсифікації відносять вертикальну та горизонтальну.

До неспорідненої диверсифікації відносять конгломеративну (рис. 2).

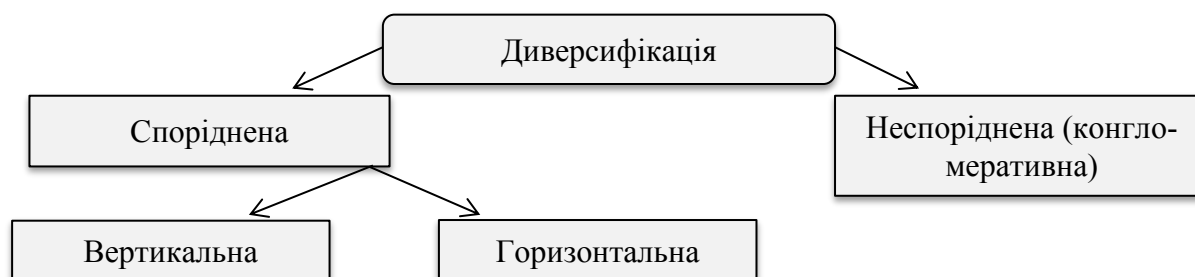


Рис. 2. Види диверсифікації виробництва

Споріднена вертикальна диверсифікація передбачає виготовлення підприємством товарів, що за технологією виробництва або комерційно пов'язані з основною продукцією (виготовлення запчастин та деталей машинобудівельною компанією, або виготовлення ниток, голок та тканини швейною фірмою).

Споріднена горизонтальна диверсифікація передбачає вихід підприємства на нові сектори ринку, або виготовлення товарів, що не є технологічно пов'язаними з основною продукцією, проте пов'язані із задоволенням потреб існуючої клієнтської бази (компанія, що виготовляє смартфони почала випускати захисні чохла).

Отже, застосування стратегії спорідненої диверсифікації може створити наступні переваги для сучасних українських підприємств:

- зниження витрат;
- ефективно перенесення технологічного досвіду, кваліфікації, розробок чи ноу-хау;
- використання єдиної системи збуту;
- використання спільної торгової марки.

Проте, не дивлячись на переваги спорідненої диверсифікації, багато компаній обирають стратегію неспорідненої диверсифікації, яка передбачає проникнення в будь-які галузі у яких очікується отримання фінансової вигоди.

Неспоріднена диверсифікація – це вихід підприємств на абсолютно нові ринки та діяльність, що ніяким чином не пов'язана з основним видом діяльності, ані

технологічно, ані комерційно (компанія LG випускає зубну пасту, Toyota будує смарт будинки, а BMW – санки для бобслею).

Неспоріднена диверсифікація ефективна з наступних причин:

- підприємницький ризик розподілений по декільком галузям, що робить організацію менш залежною від одного бізнесу;
- використовується ефект економічної циклічності розвитку галузей;
- можливість придбання недорогих компаній з великим прихованим потенціалом;
- фінансові ресурси можуть бути інвестовані в будь-які перспективні галузі.

До недоліків диверсифікації даного виду можна віднести: труднощі в управлінні різними організаціями; відсутність бази для зниження витрат, обміну досвідом чи технологічними досягненнями та усі негативні сторони, що властиві децентралізації.

Варто зазначити, що можливі випадки коли деякі напрямки діяльності фірми не дають позитивних результатів унаслідок втрати конкурентних позицій на ринку, несумісності деяких видів діяльності, втрати привабливості ринку через малу прибутковість.

В цьому випадку використовують стратегію згорання та ліквідації певного напрямку, що здійснюється через:

- 1) виділення цього виду діяльності в окрему незалежну компанію, у якій дивер-

сифікована організація може мати частку власності;

2) її продаж.

Який би вид диверсифікації виробництва не було обрано підприємством, необхідно чітко розуміти з якою метою проводиться дана процедура, наскільки глибоко буде диверсифіковано діяльність, мати зафіксовану кінцеву ціль та бажаний результат, розуміти можливі ризики та визначити величину витрат на дану діяльність.

У бізнесі диверсифікація означає розглядування стосовно категорій товарів, галузей чи ринків. Незважаючи на те, що ця стратегія створює певні ризики для компанії, диверсифікація часто розглядається як засіб безпеки проти спаду в певній галузі, або як спосіб розвитку свого бізнесу. Деякі організації, що займаються одним окремим видом діяльності, або виготовленням одного певного продукту не можуть витримати довгостроковий спад у їхній галузі, і як наслідок зазнають банкрутства. Наприклад, більшість дизайнерів модного одягу та аксесуарів частіше за все створюють нові продукти та завойовують ринки у різних галузях одразу (одяг, парфумерія, косметика, аксесуари), адже світ моди надзвичайно непередбачуваний і його тенденції постійно змінюються. Іншим прикладом може слугувати розширення цільової аудиторії компанії шляхом виготовлення продукції як для жінок, так і для чоловіків, дітей та немовлят. Такий підхід захищає компанію від різких змін, коливань та рецесії у галузі її діяльності.

Іншою причиною аби диверсифікувати діяльність компанії може стати наявність додаткового доходу який можна отримати з певних територій та клієнтів, що не були достатньо обслуговані та мають незадоволений попит. Якщо компанія не диверсифікується і не розширюється аби задовольнити додатковий попит, то конкуренти ймовірно захоплять цю частку ринку.

Диверсифікація також допомагає побудувати стабільність в організації. Якщо компанія занадто сильно концентрується на певному продукті чи у певній галузі,

вона ризикує отримувати нестабільний дохід, так як попит постійно змінюється.

**Висновки.** Основними причинами застосування стратегії диверсифікації українськими підприємствами є переваги, що можуть бути отримані від її впровадження, які полягають у наступному:

- забезпечення довгострокових конкурентних переваг;
- підвищення фінансової надійності та стабільності, стійкості, зменшення ризику фінансових втрат та настання кризи;
- максимально повне завантаження виробничих потужностей і використання ресурсів, збереження виробничого потенціалу;
- отримання додаткового прибутку за допомогою завоювання нових секторів ринку;
- використання переваг ефекту синергії, який полягає в тому, що виробництво багатьох видів продукції в рамках одного інтегрованого підприємства вигідніше, ніж виробництво тих же видів продукції на невеликих спеціалізованих підприємствах;
- економія на масштабах діяльності;
- необхідність забезпечити ефективне використання вільних коштів;
- пристосування до швидких змін потреб попиту, можливість займатись інноваційними перспективними видами діяльності, що в майбутньому можуть принести великі прибутки.

Однак, існує також і ряд недоліків диверсифікації, до яких відносять:

- надмірне розширення видів та напрямів діяльності, що може призвести до негативного ефекту не лише нещодавно впроваджених напрямів діяльності, а й основних, через недостатню увагу з боку управлінського персоналу, нестачу досвіду, складність освоєння нових технологій, конкуренцію, недостатню кількість наявних ресурсів;
- великі фінансові витрати, що не завжди є рентабельними;
- можливе сповільнення росту та розвитку основного бізнесу;

– надмірна диверсифікація не захищає від ризиків, а навпаки примножує їх, тому що у разі загального економічного спаду, усі або більша частина диверсифікованого бізнесу принесе негативний економічний ефект.

Варто також зазначити, що диверсифікація виробництва є доцільною лише на певному етапі розвитку підприємства, та у разі застосування її у невідповідний час може навпаки завдати шкоди та збитків, замість підвищення стабільності, зниження ризику та отримання додаткового прибутку. На початковому етапі розвитку підприємства не варто застосовувати стратегію диверсифікації, бо у такому випадку недоліки даної стратегії, зазначені вище, будуть превалювати над перевагами і останні будуть нівельовані. Диверсифікація виробництва найбільш результативна у разі втілення її на розвинутому, стабільно працюючому підприємстві, що вже зайняло свою нішу та володіє часткою ринку. Практика показує, що найбільш успішні бізнеси спочатку зосереджували увагу на спеціалізації і лише після досягнення суттєвих успіхів в одній окремій сфері диверсифікувались, аби розширити сферу діяльності, отримати додаткові прибутки з виходом на нові ринки та розподілити ризики.

Таким чином, диверсифікація виробництва є дієвим інструментом, що при ретельно проведеному аналізі зовнішнього середовища, можливостей та ресурсів компанії зазвичай приносить позитивні економічні результати і допомагає знизити фінансові ризики. Проте, така стратегія не є «чарівною пігулкою», застосувавши яку можна швидко отримати конкурентні переваги. Для вдалого втілення її у життя необхідна виважена далекоглядна політика управлінського персоналу, що вимагає проведення багатьох досліджень, дбайливого планування та контролю, адже дана стратегія передбачає великі вкладення коштів та подолання бар'єрів входу на нові ринки.

### Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. Жулина Е.Г., Мягкова Т.Л., Кацуба О.Б. Диверсификация деятельности предприятия. – М.: Управление персоналом, 2006. – 176 с.
3. Диверсификация производственной структуры и деятельности предприятия: теория, практика, проблемы методологии: монография / В.И. Торкатюк, Н.П. Пан, А.Л. Шутенко и др.: Харьк.нац.акад.город.хоз-ства. – Х.:ХНАГХ, 2011. – 470 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Промислове виробництво у 2017 році. Експрес випуск [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

### REFERENCES:

1. Andrijchuk, V.H. (2002), *Ekonomika ahrarnykh pidpryemstv* [The economy of agrarian enterprises], 2<sup>d</sup> ed., KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Zhulina, E.G, Mjagkova, T.L. and Kacuba, O.B. (2006), *Diversifikacija dejatel'nosti predprijatija* [Diversification of the company's activities], Upravlenie personalom, Moscow, Russia.
3. Torkatjuk, V.I., Pan N.P., Shutenko, A.L. and others (2011), *Diversifikacija proizvodstvennoj struktury i dejatel'nosti predprijatija: teorija, praktika, problemy metodologii* [Diversification of the production structure and activity of the enterprise: theory, practice, methodology problems], Har'k.nac.akad.gorod.hoz-stva, Har'kov, Ukraine.
4. Official State Statistics Committee of Ukraine, (2017), “Industrial production in 2017”, [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 1 March 2018), (In Ukrainian).

**О.А. Онищенко**, кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

**В.А. Петрик**, студент 4-го курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

**ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА СОВРЕМЕННЫХ УКРАИНСКИХ КОМПАНИЙ**

Актуальность исследуемой темы обусловлена насущной необходимостью поиска эффективных средств эффективного развития отечественного предпринимательства, поддержки его позиций на рынке, освоения и завоевания новых секторов рынка. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты формирования и реализации стратегии диверсификации производства на предприятии. Цель – исследование вопроса диверсификации производства современных украинских предприятий. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использованы институциональный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в исследовании процесса стратегического развития предприятий в контексте применения стратегии диверсификации производства. В качестве заключения доказывається, что диверсификация производства является действенным инструментом, который при тщательно проведенном анализе внешней среды, возможностей и ресурсов компании, обычно приносит положительные экономические результаты и помогает снизить финансовые риски. На практике это будет способствовать развитию отечественного предпринимательства и повышению конкурентоспособности украинской экономики.

**Ключевые слова:** диверсификация производства, конкурентоспособность, предприятие, предпринимательство, стратегия.

**OKSANA ONYSHCHENKO**, PhD in Public Administration, associate professor, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.

**VLADISLAV PETRYK**, 4rd year student of the Faculty of Management, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

**OBJECTIVE NEED AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF PRODUCTION DIVERSIFICATION OF MODERN UKRAINIAN COMPANIES**

**Purpose**

The paper purpose is to study the issues of diversification of production of modern Ukrainian enterprises in the conditions of high competition of commodity producers in the national market, the volatility of the currency and the overall economic situation.

**Design/methodology/approach**

The basic principles of the research are systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approaches have been used.

**Findings**

The subject of the study is the theoretical, methodological aspects and practical applications of the formation and implementation of the strategy of diversification of production at the enterprise. The relevance of the research is determined by the urgent need to find effective means for the effective development of domestic business, maintaining its position in the market, obtaining the market recognition and conquering new sectors of the market. Considering the fact that diversification, as well as specialization and concentration, is one of the social forms of organization of production, which means the enterprises' penetration into new fields of activity, it can

be argued that process under research makes them turn into multi-sectoral complexes with entirely new forms of activities, not related to the main production.

Therefore, in the current conditions diversification in the broad sense acquires a deeper meaning and can be defined as the diversification of the activities of the enterprise in the production, financial and marketing spheres. It is also worth noting that diversification of production is appropriate only at a certain stage of the enterprise's development, and if applied in the wrong time, it may, on the contrary, cause damage and losses.

#### **Research limitations/implications**

The paper clearly provides direction for strategic development of enterprises in the context of application of the strategy of diversification of production in the Ukrainian entrepreneurial sector.

#### **Originality/value**

Such knowledge will contribute to the development of domestic business and the competitiveness of the Ukrainian economy.

**Keywords:** diversification of production, competitiveness, enterprise, entrepreneurship, strategy