

УДК 338.33

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-9>

**Можевенко Т.Ю.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління та підприємництва  
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**Камнєва А.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**Mozhevenko Tetiana**

PhD in Economics,  
Associate Professor of Public Administration and Entrepreneurship Department  
National Aerospace University named after M.E Zhukovsky  
Kharkiv Aviation Institute

**Kamneva Anastasiia**

PhD in Economics, Associate Professor of Management Department  
National Aerospace University named after M.E Zhukovsky  
Kharkiv Aviation Institute

## ПРОЦЕСИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

## PROCESSES OF DIVERSIFICATION OF PRODUCTS AND SERVICES OF ENTERPRISES UNDER UNCERTAINTY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

*Основна ціль написання публікації – розкрити особливості існуючих методів диверсифікації продукції та послуг підприємств, звертаючи увагу на вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. У статті розкрито сутність процесу диверсифікації, наведені ефективні диверсифікаційні методи, розкрито сутність показників ефективності здійснення диверсифікаційних послуг, факторів та умов успішної диверсифікації продукції та послуг підприємства. Наукова новизна дослідження полягає у розгляді ключових компетенцій, які є умовою досягнення успішної диверсифікації. В результаті виділена головна компетенція та охарактеризовані різні диверсифікаційні методи та надано умови їх застосування. Приділено увагу важливості особливостей галузі функціонування підприємства у період диверсифікації.*

**Ключові слова:** диверсифікація продукції, конкурентоспроможність, технології, асортимент, промисловість.

*Основная цель написания публикации – раскрыть особенности существующих методов диверсификации продукции и услуг предприятий, обращая внимание на воздействие внешней среды на деятельность предприятия. В статье раскрыта сущность процесса диверсификации, приведены эффективные диверсификационные методы, раскрыта сущность показателей эффективности осуществления диверсификационных услуг, факторов и условий успешной диверсификации продукции и услуг предприятия. Научная новизна исследования заключается в рассмотрении ключевых компетенций, которые являются условием достижения успешной диверсификации. В результате выделена главная компетенция и охарактеризованы различные диверсификационные методы и предоставлены условия их применения. Уделено внимание важности особенностей области функционирования предприятия в период диверсификации.*

**Ключевые слова:** диверсификация продукции, конкурентоспособность, технологии, ассортимент, промышленность.

*The main purpose of writing a publication is to reveal the features of existing methods of diversification of products and services of enterprises, paying attention to the impact of the external environment on the activities of the enterprise. The relevance of the selected research topic is due to the fact that diversification is almost always a*

*risk for an enterprise, but nevertheless it is a promising and relevant direction for the development of an enterprise. Diversification requires objective and quality knowledge about the production and management of narrowly focused activities. Even if an enterprise is stable in the market and operates in a developed industry, it needs to be diversified. The prerequisites for diversification are the availability of resources and the company's own technical developments. The article reveals the essence of the diversification process, provides effective diversification methods, discloses the essence of indicators of the effectiveness of the implementation of diversification services, factors and conditions for the successful diversification of products and services of an enterprise. The scientific novelty of the research lies in the consideration of key competencies, which are a condition for achieving successful diversification. As a result, the main competence is highlighted and various diversification methods are characterized and the conditions for their application are provided. Attention is paid to the importance of the features of the area of operation of the enterprise in the period of diversification. In the article, diversification is positioned as a source for creating a more sustainable source of income and adaptation to changes in the external environment, the choice of new activities and methods of their implementation. The most important thing in expanding the scope of activities is the choice of a new industry and the methodology for its development (creation of a new company, management company, strategic alliance or joint venture). The main goal of diversification is to increase the company's income not only by exploiting market opportunities and gaining a competitive advantage, but also through realistic ways to achieve a competitive advantage. Diversification is only justified if it improves the well-being of the company.*

**Keywords:** product diversification, competitiveness, technologies, assortment, industry.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційний та динамічний розвиток сучасної світової економіки диктує умови необхідності застосування диверсифікації, як засобу або способу зменшення негативного впливу з боку зовнішнього середовища, а також підвищення конкурентоспроможності функціонуючого підприємства.

У наявній практиці запропоновано значну кількість напрямів стратегічного розвитку підприємств в умовах мінливих ринкових умов. Одним із таких напрямів розвитку стратегії підприємства є диверсифікація.

В загальному сенсі диверсифікація являє собою розширення асортименту продукції, що виробляється. Диверсифікація спрямована на освоєння нових видів виробництва з метою удосконалення виробничої діяльності та підвищення її ефективності. Такий вид диверсифікації має назву виробничої. Основними передумовами застосування виробничої диверсифікації є дослідження результатів діяльності підприємства за останні роки та виявлення негативних тенденцій розвитку або так званих «вузьких місць виробництва».

Метою написання публікації є запропонування альтернативних методів диверсифікації, що дозволить підприємству збільшити обсяг продажів та підвищити конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання щодо процесів диверсифікації та впливу на нього зовнішнього середовища у діяльності підприємств розглянуті в працях багатьох вчених: Андрійчука В.Г., Ансоффа І., Аронової О.М., Боумена К., Гелбрейта Дж.К., Друкера П.Ф., Котлера Ф., Маркової В.Д., Мінцберга Г., Олійника О., Портера М.Е., Санто Б., Стецюка П.А., Стрикленда А.Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А., Хершген Х., Цогли О.О., Шумпетера Й.А. та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В існуючій літературі або в матеріалах, що мають практичне значення, мало уваги приділено умовам впливу зовнішнього середовища на процеси диверсифікації, дослідження зосереджені на внутрішніх чинниках підприємства. В даній публікації приділено увагу методам диверсифікації, які враховують вплив факторів зовнішнього середовища. Зокрема метод адаптації.

Метою написання статті є наведення існуючих методів диверсифікації продукції та послуг підприємств, звертаючи увагу на вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, які враховують компетенції підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Надзвичайно важливою є диверсифікація, яка приведе до підвищення показників діяльності підприємства та підвищить конкурентоспроможність підприємства для протистояння мінливим умовам ринку. Головною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою диверсифікації є наявність ключових компетенцій підприємства. Прикладом таких компетенцій може бути можливість інвестування коштів, яка буде сприяти ефективній диверсифікації.

Коли підприємство в змозі використовувати ключові компетенції при виробництві диверсифікованих товарів, диверсифікація дає можливість розвитку організації у сфері НДР, що дає можливість розширити господарську діяльність, збільшити обсяг необхідних ресурсів. Такі компетенції та позитивні результати їх впровадження сприятимуть зміцненню підприємства та дозволять обійти конкурентів.

У диверсифікованого підприємства безумовно є вагомі переваги, які дають можливість досягнути єдиних цілей розвитку та так званого синергетичного ефекту. Найбільшу значимість синергетичний ефект має місце у випадках, коли підрозділи підприємства розташовані в споріднених галузях. Огляд зарубіжної практики свідчить про те, що багато хто з найбільш успішно діючих компаній розвиваються і досягли високого рівня прибутковості, використовуючи стратегію концентрації синергетичного ефекту. На наступних стадіях життєвого циклу підприємства, у міру задоволення потреби в продукції основного масиву споживачів, їй на зміну повинна прийти стратегія галузевої диверсифікації виробничої діяльності.

Диверсифікація в рамках певної групи галузей та сферах застосування дає змогу підприємству застосувати усі навички та досягнення, зокрема:

- маркетинг;
- виробничі технології;
- загальний накопичений досвід.

Однак, стратегія диверсифікації продукції для того, щоб бути успішною має враховувати багато факторів кон'юнктури товарних ринків. Тому найбільш ефективною має бути стратегія диверсифікації в сфері різних груп галузей, які не пов'язані між собою.

Для досягнення поставленої мети на підприємствах потрібно вирішувати наступні завдання:

- вивчати теоретичні основи диверсифікації;
- визначати критерії економічної ефективності диверсифікації;
- розробляти чи обирати найефективнішу методику оцінки показників економічної ефективності диверсифікованого підприємства;
- використовувати запропоновану методику на прикладі підприємств промисловості, отримувати та аналізувати результати.

Для проведення диверсифікації виробництва необхідно визначитися з методом, яким вона буде проводитися. Під методом будемо розуміти набір дій, що дозволяють здійснити диверсифікацію. Методи диверсифікації виробництва знаходяться в жорсткій залежності від виду бізнесу і способу, управління. Тому вони повинні ретельно аналізуватися і порівнюватися. Розглянемо більш детально кожен з методів диверсифікації.

Диверсифікація за допомогою адаптації. Адаптація являє собою пошук внутрішніх резервів підприємства та їх використання для подолання негативних факторів діяльності за допомогою розширення асортименту продукції підприємства. В загалом застосовується на великих підприємствах, які мають великі ресурси.

Диверсифікація за допомогою експансії. Вона являє собою процес розширення, зі збільшенням кількості обладнання і працівників, що призводить до збільшення виробництва і можливого збільшення асортименту продукції, що випускається.

Диверсифікація шляхом поглинання. Цей метод являє собою процес купівлі фірми зайнятої в певній сфері діяльності, відмінною від сфери діяльності основного підприємства. Центральні корпоративні функції поширюються на нове виробництво і починають працювати в цілому і на знову утворилася компанію.

Диверсифікація за допомогою злиття. Даний метод являє собою об'єднання компаній, в результаті якого з'являється одна більш потужна, більш велика компанія з великим обсягом виробництва і асортименту продукції, що випускається.

Диверсифікація шляхом приєднання. Даний метод характеризується безпосередньою участю, або контролем однією компанією над іншою, зі збереженням незалежності структури, з точки зору управління.

Диверсифікація за допомогою інвестування. Цей метод передбачає залучення в діяльність додаткових ресурсів з метою отримання певного переваги у вигляді гарантованих поставок сировини, отримання доходів від інвестицій, визначених вигод від співпраці з іншими компаніями. Часто процес інвестування призводить до оновлення підприємств.

Диверсифікація шляхом сприяння. Даний метод полягає в наданні фінансової та технологічної підтримки постачальнику (або покупцеві) у зміні диверсифікації (в розширенні його діяльності).

Критеріями вибору та успішного управління диверсифікацією діяльності підприємства є: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство; створення замкнутих виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо. Загрозами диверсифікації виступають: невизначеність; необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; загострення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу впровадження; неадекватне реагування споживачів [12].

Важливий фактор, який дозволяє підвищити ефективність управління диверсифікацією діяльності підприємства, є застосування нових технологій. Причому такі інновації виступають в якості чинника, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, а також виступає передумовою здійснення диверсифікації – забезпечення прийнятного співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику. Це співвідношення кожне підприємство визначає для себе самостійно. Загальний ризик складається з двох компонентів: по-перше, несистематичний ризик; він притаманний конкретному підприємству і підлягає зменшенню в результаті диверсифікації; по-друге, систематичний ризик; його неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації, він породжується причинами, які впливають на ринок в цілому (інфляція, темпи зростання).

Для оцінки впливу диверсифікації виробництва на його результати необхідно обґрунтовано вимірювати її рівень. З цією метою можуть бути використаний показник абсолютного рівня диверсифікації та інтегральний показник. Показник абсолютного рівня диверсифікації визначається загальною кількістю галузей, що технологічно не пов'язані між собою. Частина цих груп галузей визначається діленням кількості галузей певної групи на загальну кількість галузей підприємства. При визначенні даного показника до уваги беруться лише ті галузі, продукція яких виробляється для продажу і набуває товарної форми. Інтегральний показник диверсифікації виробництва враховує кількість галузей та їх вклад у формування грошового доходу підприємства. В економічній літературі відомі декілька підходів до визначення такого показника.

Перший ґрунтується на використанні формули Херфінделя-Хіршмана і визначається з виразу:

$$K_{дх} = 1 - \sum_{i=1}^n ПВ_i^2 \quad (1)$$

де  $ПВ_i^2$  – частка  $i$ -ої галузі в структурі товарної продукції підприємства.

Другий підхід базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей. Коефіцієнт диверсифікації за цим підходом розраховується з виразу:

$$K_{дз} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n ПВ_i (2N_i - 1)} \quad (2)$$

де  $N_i$  – порядковий номер галузі в ранжованому ряді, побудованому за спадним принципом: галузі, яка займає найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції, присвоюється перший номер, а найменшу – останній.

Чим більше значення цих показників, тим вищий рівень диверсифікації виробництва на підприємстві, і навпаки. При цьому за однієї і тієї ж кількості товарних галузей величина даного показника буде не однакою за умови, що має місце різне співвідношення їх вкладу (питомої ваги) у грошову виручку підприємства. Коефіцієнт диверсифікації буде вищий у тому разі, коли має місце неістотне відхилення питомої ваги абсолютної більшості галузей у структурі товарної продукції. Одночасно даний показник буде меншим за умови, коли існує невелика кількість галузей, на які припадає переважна частка такого вкладу.

Загалом, диверсифікованим вважається підприємство, на якому понад 30% загального обсягу продажу – це товари й послуги, не пов'язані з його основною діяльністю [1 с. 150].

Акцентуємо увагу, на забезпеченні відповідності диверсифікації діяльності економічному потенціалу підприємства. Між масштабом і напрямом диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв'язок: чим масштабнішою є диверсифікація, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної диверсифікації діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. Коли ж необхідні стратегічні зміни повністю реалізовані і підґрунтя для диверсифікації діяльності підприємства створено, можна переходити до повномасштабного впровадження диверсифікації в життя з одночасним усуненням існуючих відхилень.

**Висновки.** Метою діяльності будь-якого підприємства, галузі, економіки є забезпечення необхідними виробами (які є сучасними, виробленими за допомогою промислових технологій) споживачів та отримання прибутку. Виробництво повинно надавати галузі, промисловим організаціям та споживачам якісну продукцію.

В сучасних умовах промисловий ринок України проходить черговий складний етап. Нові технології, матеріали, інші підприємства, ринок, змушують підприємства пристосовуватися до змін цих факторів та розширяти асортимент своєї продукції. Ця продукція повинна бути кардинально новою або пристосованою під мінливі потреби споживачів.

За останні роки виробництво в різних сферах отримувало досвід, як негативний так і позитивний. Негативний досвід потребував шляхів удосконалення та покращення результатів. Та диверсифікація стала одним із таких шляхів поліпшення результатів.

З вищесказаного можна зробити основний висновок, що диверсифікація виробництва є являє собою розширення асортименту продукції та є актуальним напрямком розвитку підприємств.

### Бібліографічний список:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб, 2007. 496 с.
2. Андриевский И.А. Сущность и виды диверсификации промышленных предприятий. *Экономические науки*. 2008. №4. С. 203–206.
3. Бризгалов В.В. Мотиви здійснення стратегії диверсифікації. URL: webmaster@mstu.edu.ru
4. Вітковський О.С. Фінансове забезпечення процесу диверсифікації діяльності в умовах економічного спаду. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 6.
5. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. *Економіка, фінанси, право*. 2006. № 5. С. 6–9.
6. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Дніпро, 2005. 19 с.
7. Білецька К.В. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2007. 19 с.
8. Донець Л.І., Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2012. Вип. 1. С. 16–20.
9. Економічна енциклопедія / за ред. С.В. Мочерний. Київ, 2002. 952 с.
10. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. *Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво*. 2010. № 2. С. 118–123.
11. Менеджмент організацій / За ред. Л.І. Федулової. Київ, 2003. 446 с.
12. Корінко М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 135–142.

### References:

1. Aaker D. (2007) *Stratehycheskoe rinochnoe upravlenye*. SPb., 496 s.
2. Andryevskyy Y.A. (2008) *Sushchnost y vydi dyversyfykatsyy promishlennikh predpryyatyy*. *Ekonomycheskye nauky*, no. 4, pp. 203–206.
3. Bryzhalov V.V. *Motyvy zdiysnennya stratehiyi dyversyfykatsiyi*. URL: webmaster@mstu.edu.ru
4. Vitkovskyy O.S. (2010) *Finansove zabezpechennya protsesu dyversyfykatsiyi diyalnosti v umovakh ekonomichnoho spadu*. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 1, p. 6.
5. Hrushak Z.M. (2006) *Dyversyfykatsiya yak stratehiya diyalnosti*. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 5, pp. 6–9.
6. Dereza V.M. (2005) *Dyversyfykatsiya vyrobnytstva i kapitalu yak faktor stabilizatsiyi finansovoho stanu pidpryyemstva: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01 „Ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvamy”*. Dnipro, 19 p.
7. Biletska K.V. (2007) *Dyversyfykatsiya innovatsiy u kharchoviy promyslovosti: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets.08.00.03 «Ekonomika ta upravlinnya natsionalnym hospodarstvom»*. Kyiv, 19 p.
8. Donets L.I., Prudnikova H.I. (2012) *Ryzyky dyversyfykatsiyi hospodarskoyi diyalnosti pidpryyemstva*. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, vol. 1, pp. 16–20.
9. *Ekonomichna entsyklopediya / za red. S.V. Mochernyy*. Kyiv, 2002. 952 p.
10. Levkovska L.V. (2010) *Dyversyfykovanist diyalnosti hospodarskykh system u konkurentnomu seredovyshchi*. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika i pidpryyemnytstvo*, no. 2, pp. 118–123.
11. *Menedzhment orhanizatsiy / Za red. L.I.Fedulovoyi*. Kyiv, 2003. 446 p.
12. Korinko M.D. (2008) *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm dyversyfykatsiyi diyalnosti subyektiv hospodarvannya*. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 135–142.