

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

На правах рукопису

ДРИМАЛОВСЬКА ХРИСТИНА ВАСИЛІВНА

УДК 338.33:658

РОЗВИТОК ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник
Скибінський Олександр Станіславович
кандидат економічних наук, доцент

ЛЬВІВ – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	9
1.1. Сутність та значення диверсифікації на підприємствах в умовах глобалізації.....	9
1.2. Види диверсифікації та класифікація диверсифікаційних заходів на підприємствах.....	26
1.3. Концепція диверсифікації на підприємствах.....	49
Висновки до розділу 1.....	62
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	65
2.1. Методичні положення з аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах.....	65
2.2. Інтегральний метод аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах.....	82
2.3. Стан диверсифікації на підприємствах.....	94
Висновки до розділу 2.....	126
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	129
3.1. Диверсифікація підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку.....	129
3.2. Інструменти проектного підходу до диверсифікації видів виробництва.....	147
3.3. Моделі товарно-технологічної диверсифікації виробництва.....	159
Висновки до розділу 3.....	179
ВИСНОВКИ.....	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	186
ДОДАТКИ.....	211

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах перманентної мінливості зовнішнього середовища, що зумовлено посиленням світової глобалізації, науково-технічного прогресу, конкуренції, фінансово-економічної кризи тощо, підприємства прагнуть забезпечити сталий розвиток своєї діяльності в довгостроковій перспективі. Одним із найбільш ефективних інструментів вирішення цього завдання доцільно вважати диверсифікацію. Завдяки її впровадженню суб'єкти господарювання мають змогу адаптуватись до відповідного середовища їх функціонування, посилити конкурентну позицію на ринкових сегментах, максимально та ефективно використовувати можливості розвитку.

Дослідження сутності поняття «диверсифікація», видів диверсифікації, чинників впливу, причин, мотивів, цілей, передумов здійснення диверсифікації, методичних положень з аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах, моделей формування товарної диверсифікації, основних етапів еволюції диверсифікації, особливостей застосування інтегрального методу аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах, завдань та інструментів товарної і технологічної диверсифікації виробництва, підходів до диверсифікації видів виробництва описано у наукових працях таких провідних зарубіжних та вітчизняних науковців: Д. Ааакера, І. Ансоффа, Л.А. Бахчиванжи, Н.А. Белякової, Я.А. Белоущенко, К.В. Білецької, Л.М. Бутенка, А.Б. Гур'янова, І.І. Давидової, В.М. Дерези, П. Друкера, О.В. Зоренка, А.В. Ковальова, М.Д. Корінька, Ф. Котлера, Є.В. Крикавського, О.Є. Кузьміна, О.Р. Мазуренок, О.Г. Мельник, М.В. Міньковської, Й.М. Петровича, Н.Ю. Подольчака, С.М. Попової, М. Портера, Р. Румельта, І.Б. Скворцова, О.С. Скибінського, Н.І. Степаненка, М.А. Стрелкова, А.Дж. Стрикленда III, А.А. Томпсона-мл, В.В. Трубчаніна, Р.В. Фещура, С.В. Філіппової, О.О. Цогли, Н.І. Чухрай, В.О. Шишкіна, Й. Шумпетера та ін.

Незважаючи на вагомий внесок зарубіжних та вітчизняних науковців у дослідження проблем диверсифікації на підприємствах, існує низка питань

дискусійного характеру. Зокрема, необхідно уточнити сутність поняття «диверсифікація», узагальнити чинники впливу на диверсифікацію, види диверсифікації, розвинути характерні особливості диверсифікації, основні етапи еволюціонування диверсифікації, удосконалити моделі диверсифікації на підприємствах, методи аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах. Усе це зумовило актуальність вказаної теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності», в межах якої дисертантом описано застосування проектного підходу до диверсифікації видів діяльності підприємства на основі застосування економіко-математичних інструментів (номер державної реєстрації 0114U001692) (акт впровадження від 27.11.2015 р.).

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи спрямована на обґрунтування та розроблення теоретичних і прикладних положень розвитку диверсифікації на підприємствах. Для досягнення зазначеної мети доцільно зосередити увагу на вирішенні таких завдань:

- розвинути сутність поняття «диверсифікації»;
- виокремити етапи процесу диверсифікованого інноваційного розвитку машинобудівних підприємств;
- удосконалити інтегральний метод аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах;
- сформулювати графо-аналітичну модель процесу диверсифікації виробництва на машинобудівних підприємствах;
- розробити положення щодо прийняття рішення впровадження стратегій диверсифікації за допомогою економіко-математичних інструментів.

Об'єктом дослідження є процес розвитку диверсифікації на машинобудівних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні положення з розвитку диверсифікації на машинобудівних підприємствах.

Методи дослідження. Під час написання дисертаційної роботи використані такі наукові методи дослідження: узагальнення – для уточнення трактування економічної категорії «диверсифікація», виокремлення видів диверсифікації, визначення основних характерних особливостей диверсифікації (підрозділ 1.1-1.3); групування – для систематизації чинників впливу на розвиток диверсифікації на підприємствах (підрозділ 1.3.); інтегральний метод – для визначення загального рівня розвитку диверсифікації на підприємствах на основі інтегрування виокремлених груп показників (підрозділ 2.2); методи статистичного, порівняльного, динамічного, аналітичного аналізування – для дослідження стану диверсифікації на підприємствах (підрозділ 2.3); оптимізаційні методи і моделі – для розроблення положення щодо впровадження ефективних стратегій диверсифікації, побудованих на основі синтезу проектного, портфельного та ресурсного підходів за допомогою економіко-математичних інструментів (підрозділ 3.2, 3.3); графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною основою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статистична інформація Державної служби статистики України, електронні ресурси, статистична звітність підприємств Львівської області, законодавчо-нормативні акти тощо, а також використано аналітичні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

вперше:

- запропоновано положення щодо впровадження стратегій диверсифікації, побудованих на основі синтезу проектного, портфельного та ресурсного підходів за допомогою економіко-математичних інструментів, що дозволяє оптимізувати процес інноваційного розвитку підприємств в умовах обмеженості ресурсного забезпечення та мінливості їх макро- і мікросередовища;

удосконалено:

- метод установлення інтегрального рівня диверсифікації на підприємствах, який, на відміну від існуючих, визначає загальний рівень диверсифікації на основі обчислення часткових коефіцієнтів, об'єднаних в такі основні групи: виробнича, фінансово-економічна, технологічна, ресурсна;

отримали подальшого розвитку:

- визначення поняття «диверсифікація на підприємствах» як комплексного, структурно-логічного процесу розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання;

- графо-аналітична модель процесу диверсифікації виробництва на підприємствах, яка, на відміну від інших, дозволяє прийняти рішення щодо вибору напрямів диверсифікації;

- формування загальної послідовності процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств, який відрізняється тим, що базується на виокремленні етапів і забезпечує інноваційно-технологічний розвиток машинобудівних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у застосуванні розроблених прикладних та методичних положень щодо впровадження ефективних стратегій диверсифікації за допомогою економіко-математичних інструментів. Результати дисертації впроваджені у діяльність ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» (довідка № 227 від 13.11.2015р.), ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (довідка № 112 від 30.11.2015р.).

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні таких дисциплін: «Економіка та управління знаннями і якістю інновацій» (для студентів спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю»), «Менеджмент та маркетинг» (для студентів спеціальності

8.18010016 «Бізнес-адміністрування») (довідка про впровадження № 67-01-426 від 01.03.2016р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи були розглянуті та схвалені на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: II Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища» (Дніпропетровськ, 20 березня 2013р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю» (Львів, 13 травня 2014р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (Львів, 16-18 травня 2013 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (Львів, 19-20 вересня 2013 р.), LXX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (Київ, 14-16 травня 2014 р.), LXXI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (Київ, 13-15 травня 2015 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Інституціональні основи функціонування економіки в умовах трансформації» (Нюрнберг, 23 травня 2014 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики розвитку світової економіки» (Київ, 19-20 листопада 2015 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Стабільність національної економіки: основні загрози та шляхи забезпечення» (Дніпропетровськ, 3-4 червня 2016 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковані у 16 наукових працях, з яких 6 статей у наукових фахових виданнях України, з них 4 статті у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, 9 тез

доповідей наукових конференцій та 1 стаття, яка додатково відображає результати дисертації. Загальний обсяг опублікованих праць становить 5,01 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,89 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 2 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 215 сторінок, її основний зміст викладений на 185 сторінках. Дисертація містить 31 таблицю, 20 рисунків. Список використаних джерел включає 217 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та значення диверсифікації на підприємствах в умовах глобалізації

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що зумовлено, насамперед, розвитком науково-технічного прогресу, поглибленням глобалізації світової економіки, загостренням конкурентної боротьби, промислові підприємства прагнуть використовувати ефективні способи організування своєї діяльності. Одним з таких способів є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання. Актуальність здійснення диверсифікації на промислових підприємствах обумовлена можливістю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, інноваційного розвитку, підвищення рівня ефективності функціонування в умовах ринкової економіки.

На сьогодні немає єдиного визначення поняття диверсифікації. Під ним вчені розуміють різні процеси, акцентуючи увагу лише на якусь одну сторону цього явища.

У економічному словнику-довіднику за редакцією Мочерного С.В. диверсифікацію визначають як «розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями. Диверсифікація виступає у двох формах: розширення асортименту товарів, організація нових видів виробництва в рамках власної галузі; проникнення у нові галузі та сфери виробництва» [1, с. 73].

Дослідниця Попова С.М. сформулювала визначення поняття «диверсифікація діяльності підприємства». Під цією економічною категорією вона розуміє, насамперед, розширення асортименту продукції, послуг, а також вихід за межі

основного виду діяльності на основі впровадження технічних, технологічних рішень, використовуючи внутрішні резерви. Крім того, науковець розкриває сутність поняття через дослідження передумов, мотивів, цілей вказаного економічного явища. Основними передумовами здійснення диверсифікації діяльності на підприємствах є зменшення прибутку в основному виробництві, зміна потреб ринку, неефективна система оподаткування, розвиток науково-технічного прогресу. Мотиви здійснення диверсифікації діяльності підприємства згруповано у п'ять основних груп: техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні, стратегічні. Серед цілей Попова С.М. виокремила такі: забезпечення соціальних цілей, розвитку підприємства, формування конкурентних переваг організації, збільшення рентабельності, обсягів продажу, зменшення витрат, залежності від постачальників, ризиків, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, урізноманітнення номенклатури, асортименту продукції, видів послуг [2]. У визначенні науковця відслідковується те, що диверсифікація діяльності підприємства можлива на основі застосування техніко-технологічного підходу, тобто впровадження нових устаткувань, технологій.

Диверсифікацію розглядають як стратегічну орієнтацію підприємства, що включає комплекс заходів (аналітичних, організаційних, контролюючих), націлених на формування відповідних напрямів діяльності підприємств. Для уникнення ризику, що є характерним для диверсифікації, важливим є сформулювати ефективну сукупність напрямів діяльності організації [3, 4].

Мазуренок О.Р. трактує диверсифікацію стосовно машинобудівного підприємства як процес управління ним, який має на меті забезпечити реалізування нових виробничих систем і ефективно використання інвестицій [5].

Крім того, дослідниця Мазуренок О.Р. 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 [6].

Богачевська К.В. стверджує, що диверсифікація є вектором розвитку, який дозволяє підприємству відкривати для себе неосвоєні сфери діяльності через впровадження інновацій. Для того, щоб такий вектор розвитку був ефективним, потрібно здійснювати маркетингові дослідження, аналізувати економічні ризики. Результатом цього є отримання конкурентоспроможності, економічної безпеки організацією. Зміни потреб ринку, зменшення або неотримання прибутку від основного виробництва, неповне використання ресурсів, зростання конкуренції можуть спонукати підприємства до запровадження диверсифікації. Від диверсифікації організації можуть отримувати ряд переваг, наприклад, постійно отримувати доходи, адаптуватись до потреб ринку, зменшувати ризики, використовувати наявні резерви [7]. Вищенаведене трактування акцентоване на взаємозв'язку диверсифікації та інновацій. Крім того, недостатньо розглянуто умови забезпечення ефективності цього вектору розвитку.

У праці Белякова Н.А. досліджує саме процес диверсифікації. Автор стверджує, що процес диверсифікації представляє собою діяльність менеджерів, яка здійснюється поетапно. Менеджери зайняті перерозподілом ресурсів, зміною організаційної структури організації для того, щоб отримати економічний ефект. Зазначено два об'єкти процесу диверсифікації: етапи, пов'язані із забезпеченням організаційного порядку, та реінжиніринг бізнес-процесів. Забезпечення організаційного порядку стає можливим за умови поінформованості менеджерів, інтегрування різних відділів. У свою чергу, в умовах реінжинірингу бізнес-процесів оцінюють існуючу організаційну структуру, формують, моделюють, формалізують бізнес-процеси, визначають фактори успіху, показники процесів. Реалізування процесу диверсифікації відбуваються через діагностику, постановку завдання та проектне управління [8]. Як бачимо автор зосереджений на визначенні диверсифікації як процесу і реалізується лише на управлінському рівні.

Коваленко К.С. визначає диверсифікацію як метод виходу на міжнародний ринок (через придбання вже існуючого бізнесу), окреслюючи при цьому її позитивні і негативні риси. Позитивними рисами диверсифікації, яка є можливою

на засадах вкладення частини капіталу в інше підприємство, можна вважати відсутність значних затрат часу, фінансових коштів на впровадження нового виробництва, отримання досвіду, інформації стосовно нових технологій, підвищення конкурентоспроможності, що є результатом появи нових видів товарів, послуг, розподілення ризиків серед різних видів діяльності та ринків збуту. Проте, з іншої сторони результатами такого методу проникнення на міжнародний ринок як диверсифікація можуть бути збільшення кількості підлеглих, зумовлюючи неефективне управління, певна невизначеність стосовно прибутковості нового бізнесу, зменшення обсягу оборотних коштів через інвестування в новий вид діяльності [9]. У вищезазначеному тлумаченні диверсифікацію розглядають лише як метод виходу на міжнародний ринок, не розкриваючи притаманні їй характерні особливості.

Диверсифікацію визначають як процес появи нових форм та напрямів діяльності підприємства, в результаті чого можна досягнути мінімізації ризиків та формування ефективної структури управління. Крім того, диверсифікація спонукає до динамічності ринкової економіки, швидкої зміни попиту, появи різноманітних галузей та ринків продукції. Завдяки диверсифікації підприємство урізноманітнює джерела отримання прибутків [10].

За допомогою диверсифікації підприємства відкривають для себе нові ринки, а для того, щоб набувати конкурентних переваг на вже освоєних ринках, можуть застосовувати нові технології. В результаті досліджень Ансофф І. з'ясував, що диверсифікація є корисною для підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища, оскільки дозволяє розподіляти і зменшувати ризики бізнес-портфелю, використовувати нові технології на нових ринках. Керівники підприємств, приймаючи рішення щодо диверсифікації, керуються, насамперед, тим, щоб отримати більшу суму прибутку, використовувати свої компетенції у нових сферах діяльності, досягнути поставлених цілей в умовах загострення конкуренції, зменшення попиту, насичення ринку. Крім того, Майкл Портер зазначив три основні критерії диверсифікації: привабливості; витрати, пов'язані із входженням у новий бізнес; взаємної вигоди. Відповідно до критерію

привабливості підприємство зобов'язане диверсифікувати свою діяльність у галузь, що є прибутковою. Наступний критерій – витрати, пов'язані із входженням у новий бізнес – свідчить, що сума витрат на входження у нову галузь не повинна призводити до капіталізації майбутніх доходів, а також підприємству важливо пам'ятати про те, що найбільш приваблива галузь вимагає значних витрат на входження у неї. Критерій взаємної вигоди показує, що диверсифікація є вигідною для обох сторін, тобто для новоутвореного підрозділу і для компанії, яка його створила [11].

Белощенко Я.А. удосконалила визначення диверсифікації. Цей економічний термін вона трактує як здійснення діяльності суб'єктами господарювання на основі перерозподілу ресурсів, що має на меті виробництво нових товарів, використовуючи новітні технології, проникнення на нові ринки [12]. Тлумачення економічної категорії базується на ресурсному підході.

Дейнека М., Силадій І. наголошують на тому, що диверсифікація є характерною для тих підприємств, які здатні реалізувати свої нові можливості у нових сферах діяльності. Крім того, науковці вважають, що керівництво підприємств приймає рішення щодо диверсифікації, керуючись економічними, фінансовими, техніко-технологічними, соціальними причинами. Тобто, завдяки диверсифікації компанії можуть розподіляти ризики між різними напрямками діяльності, виходити на нові ринки збуту, створювати нові робочі місця, зберігати наявний виробничий і трудовий потенціал, максимізувати рівень використання виробничих потужностей, розробити альтернативні варіанти використання ресурсів, забезпечити фінансову стабільність, впроваджувати розробки сучасної науки [13]. Такий підхід виключає можливість реалізування диверсифікації на підприємствах, які не мають відповідно сформованого потенціалу.

Должанський І.З., Лозюк В.М. наводять загальновідомі визначення поняття диверсифікації. Тобто, в результаті диверсифікації підприємства починають здійснювати свою діяльність у тих галузях, які не мають нічого спільного із основними; відбувається розширення асортименту товарів, послуг, зменшення ризику інвестиційного портфеля через включення до нього різних активів. Також

вважають, що на підставі диверсифікації реалізуються інноваційні проекти через інвестування коштів в інноваційні розробки, технології тощо [14].

Семенов Г.А., Кременчутська Ю.Р. розглядають під диверсифікацією систему реалізованих заходів підприємством для уникнення залежності від одного господарського підрозділу та асортиментної групи. Диверсифікація є прийнятною для підприємства за 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 позиції її значної прибутковості; можливість отримання синергічного ефекту (синергізм продажу, менеджменту, оперативний, інвестиційний синергізм). Важливо зазначити фактори, які впливають на вибір диверсифікації: насичення ринку, старіння товару, можливість проникнути на світові ринки, реформувати кадровий потенціал, інвестувати отримані кошти від основного виду діяльності в нові сфери бізнесу, забезпечуючи їх прибутковість, тощо [15]. Необхідно зауважити, що трактування диверсифікації ґрунтується на системному підході.

Підприємства завжди стоять перед вибором чи диверсифікувати свою діяльність, чи сконцентруватись на певному напрямку діяльності. Проте, навіть при диверсифікованій діяльності є відповідний напрям діяльності, який характеризується найбільшою дохідністю порівняно із іншими. Серебрякова О.А., Вечканов А.С. порівнюють умови функціонування багато- та однопрофільних організацій. Для багатoproфільних організацій характерним є ускладнення бізнес-процедур, складність прийняття рішень через збільшення ієрархічних рівнів організаційної структури, неможливість контролювання кожного напрямку діяльності і як наслідок його фінансування. На відміну від багатoproфільних організацій, однопрофільні відзначаються зосередженням фінансових ресурсів на тому напрямку діяльності, від якого залежатиме зростання їх ринкової вартості. Адже проникнення на вузький ринок товарів або послуг може зумовити незначне зростання компанії, тоді як – на нестабільний ринок (характеризується ринковими змінами) передбачає можливе банкрутство компанії. Тому, для того, щоб

уникнути таких обставин однопрофільні підприємства можуть поступово перейти до диверсифікованого бізнесу. Спершу диверсифікація може стосуватись лише одного напрямку діяльності, проте згодом можливим є формування цілого портфеля бізнес-напрямів [16]. На думку Литвиненко Т.М., диверсифікація виступає своєрідним інструментом стратегічного менеджменту для підприємств, ціллю якого є забезпечення стабільності в соціально-економічному просторі і часі. Крім того, автор наголошує на мотивах диверсифікації діяльності підприємств, об'єднавши їх у дві групи: наступальні та оборонні. Відповідно до наступальних мотивів диверсифікація є необхідною для компаній в умовах зменшення прибутковості основного виробництва, нерівномірного розвитку галузей економіки і науково-технічного прогресу, прагнення освоїти нові ринки, закріпити позиції на вже освоєних ринках, досягнути економічної стійкості. Оборонні мотиви показують, що компанії диверсифікують свою діяльність з метою захистити себе від конкурентів, зменшити нестабільність, розподілити ризики, змінити неефективний вид діяльності [17].

Ансофф І. вважає, що для диверсифікації характерним є оновлення товару і ринку [18]. В результаті наведеного визначення Горта М. можна зрозуміти, що під час диверсифікації суб'єкти господарювання діють на декількох ринках [19]. Раманьяма В., Вадараджана П. стверджують, що диверсифікація – це процес, орієнтований на проникнення підприємства у нові сфери діяльності через внутрішній і зовнішній способи. Внутрішній спосіб впровадження диверсифікації означає, що підприємство самостійно проникає у нові галузі промисловості завдяки своєму потенціалу. Згідно із зовнішнім способом диверсифікація відбувається за умови купівлі інших компаній [20]. У дослідженнях Рудика Н. диверсифікація розглядається як процес освоєння компанією нових галузей виробництва, охоплення нових сегментів ринку для того, щоб зменшити ризики її діяльності [21, 22].

Дереза В.М. сформулював визначення диверсифікації стосовно виробництва і капіталу, що звучить наступним чином: «процес розподілу ресурсів підприємства між різними видами діяльності з метою стабілізації рівня ефективності діяльності

підприємства та його фінансового стану» [23]. Крім того, автор виокремив такі мотиви диверсифікації виробництва і капіталу: макроекономічні, законодавчі, внутрішньогалузеві, внутрішньофірмові [23].

Гур'янов А.Б. пов'язує диверсифікацію із інноваційним процесом, який здійснюється на підприємстві, проникаючи в нові сфери діяльності для того, щоб зменшити ризики цієї діяльності [24].

Цогла О.О. запропонувала досить ґрунтовне визначення диверсифікації діяльності підприємства. Відповідно до цього трактування диверсифікація діяльності підприємства є, насамперед, виробничо-господарським процесом. Такий процес включає проникнення на нові ринки товарів, послуг, інвестування коштів у різні об'єкти господарювання, поглиблення номенклатури товарів і послуг. В результаті здійснення такого процесу суб'єкт господарювання має можливість пристосувати свою діяльність до неперервних змін зовнішнього середовища, зменшити певні ризики, характерні для підприємницької діяльності, а також забезпечити конкурентоспроможність та фінансову стабільність в майбутньому [25].

Бутенко Л.М. дослідила дві економічні категорії: диверсифікація діяльності та стратегія диверсифікації. Дослідниця вважає диверсифікацію діяльності способом розвитку підприємства, який полягає в опануванні нових видів діяльності, розширенні номенклатури та асортименту продукції, відповідаючи потребам нових або існуючим ринкам товарів і послуг. У свою чергу, стратегію диверсифікація науковець тлумачить як сукупність рішень, що є стратегічно взаємоузгодженими, пов'язаних із урізноманітнення напрямів діяльності господарської одиниці на основі ефективного використання, розширення внутрішніх і зовнішніх можливостей [26]. Вказане трактування акцентує увагу на дослідженні потенціалу господарської одиниці для впровадження диверсифікації.

З трактування диверсифікації Коріньком М.Д. слідує, що вказане поняття представляє собою інноваційний процес розвитку підприємства через проникнення у нові галузі, на нові товарні ринки, перерозподілення ресурсів, сприяючи збільшенню обсягу доходів, зменшенню ризику [27].

Білецька К.В. досліджує диверсифікацію інновацій, розуміючи її як процес, пов'язаний із впровадженням інновацій у нові сфери діяльності [28]. Шишкін В.О. визначає диверсифікацію як систему економічних і виробничих відносин стосовно перерозподілення ресурсів підприємства. Завдяки такій системі підприємство впроваджує нові технології, товари, послуги, проте необхідно врховувати загальноекономічні та специфічні закономірності. Науковець акцентує увагу на диверсифікації виробництва, ідентифікуючи її функції: формування нового стану рівноваги попиту і пропозиції; перерозподілення загальної суми капіталу між новими видами підприємницької діяльності; поглинання компанії в загальну систему кругообігу капіталу [29].

Згідно з Бахчиванжи Л.А., диверсифікація є інноваційним процесом, який базується на двох ключових позиціях: розширення номенклатури і асортименту вже освоєних видів продукції, формування нових видів виробництва. В результаті таких перетворень при диверсифікації підприємства реалізують свої економічні інтереси, зміст яких полягає в отриманні економічної вигоди, уникнення загрози банкрутства, забезпечення ефективності здійснення діяльності [30].

Девід Аакер вказує на те, що диверсифікація – це стратегія, пов'язана із входженням підприємства на товарний ринок, який немає нічого спільного із вже освоєними ринками. Крім того, диверсифікація може бути виявлена не тільки через розширення товарних ринків, а й через збільшення асортиментних груп товарів. Поглинання існуючого або створення нового підприємства є способами реалізування стратегії диверсифікації [31, с.384].

У фінансово-економічному словнику за редакцією Загороднього А. та Вознюка Г. ідентифікування диверсифікації базується на трьох позиціях: виробничій, фінансовій, інвестиційній. З виробничої позиції диверсифікація пов'язана із роширенням номенклатурної та асортиментної груп товарів, послуг. Відповідно до фінансової позиції в умовах диверсифікації підприємства використовують широкий спектр фінансових інструментів для запобігання ризиків, що є характерними для господарської діяльності. Щодо інвестиційної позиції, то підприємства диверсифікують інвестиційні капітальні вкладення у

різні види цінних паперів, мінімізуючи при цьому портфельний інвестиційний ризик [32, с.177].

Трубчанін В.В. наводить досить ґрунтовне визначення стосовно «диверсифікації» - процес притаманний для фінансової та виробничої діяльності підприємства та «диверсифікації виробництва – це процес різностороннього розвитку нових (або вже раніше функціонуючих) видів виробництва, розширення номенклатури виготовленої продукції, що базується на прогнозуванні даних та змін зовнішнього середовища, який супроводжується якісними змінами в техніко-технологічній, виробничі та управлінській діяльності підприємства, зумовлюючи появу нових конкурентів» [33,с.76,86].

Зоренко О.В. зосередилась на дослідженні саме диверсифікації виробництва. Під цим економічним поняттям дослідниця розуміє об'єктивний процес, реалізування якого відбувається через поглиблення асортименту товарів, урізноманітнення ринків, інвестицій з метою оптимізування господарської діяльності підприємства (стабільність рентабельності підприємства, зменшення ризиків) [34]. Міньковська М.В. також досліджувала диверсифікацію виробництва. Це поняття автор ототожнює із процесом певних змін на підприємствах: організаційних, економічних, правових. Такі зміни є доречні в динамічних умовах ринкової кон'юнктури для того, щоб зміцнити конкурентний стан на ринку, підвищити прибутковість виробництва суб'єкта господарювання [35].

Як стверджує Ромашко О.М., диверсифікація допомагає підприємству бути незалежним від однієї асортиментної групи товарів та послуг, оптимізувати рівень своєї конкурентоспроможності, адаптуватись до не нестабільних ринкових умов, за умови створення нових видів продукції, опанування нових технологій, способів управління інвестиційними ресурсами, освоєння невідомих галузей діяльності, ринкових сегментів [36].

Вчені визначають диверсифікацію як вихід на нові ринки з новими товарами; диференціацію ринків, завоювання більше, ніж одного цільового ринку;

спосіб розширення величини підприємства, досягнення економії масштабу у виробництві, отримання ефекту синергії [37].

Підприємства здійснюють диверсифікацію відповідно до таких мотивів: підвищення прибутковості, зростання продаж та вартості акцій, зростання ринкової ефективності та стійкості отримання доходу. Суб'єкти господарювання, що мають достатній управлінський та фінансовий потенціали, могли б вкладати капітал в інші галузі, оскільки, диверсифікація розглядається як інвестиційна поведінка. Котлер вважав диверсифікацію важливою концепцією стратегічного менеджменту досягнення довгострокової результативності при одночасному зниженні ризику [37].

Давидова І.І. стверджує, що диверсифікація є процесом, який характеризується зміною напрямів діяльності, номенклатурної групи товарів, послуг організації [38]. У свою чергу, Ковальов А.В. наголошує на тому, що диверсифікація є альтернативною стратегією, яка може призводити до включення підприємством нового виду діяльності, капіталу, асортименту продукції [39].

Аксяітов Р.К. вважає, що для диверсифікації характерним є розширення сфер діяльності організації. Крім того, виокремлює дві складові диверсифікації: портфельну і конкурентну. Ці дві складові показують, як будуть діяти і розвиватись підприємства в кожному вибраному стратегічному напрямку діяльності. Стратегія диверсифікації орієнтована на досягнення п'яти груп цілей: зростання компанії (рішення стосовно входження у нову сферу діяльності є доцільним за умови непривабливості традиційного ринку); зменшення ризиків (діяльність спеціалізованого підприємства є ризиковою, якщо воно зосереджене на виробництві продукції, яка відзначається сезонними та кон'юнктурними коливаннями, тому для зменшення таких ризиків підприємству необхідно урізноманітнювати напрями своєї діяльності); забезпечення конкурентних переваг (посилення конкурентних позицій підприємства є можливим через поєднання різноманітних технологій); збільшення рентабельності (рентабельність діяльності підприємства можна збільшити за умови ефективного і раціонального використання матеріальних, нематеріальних ресурсів, повного завантаження

виробничих потужностей); соціальні цілі (в умовах зменшення обсягу попиту на основний вид продукції, диверсифікація дозволить підприємству зберегти трудові ресурси) [40].

Бочаров А.А. визначив підходи до диверсифікації. Ці підходи вказують на те, що внутрішній розвиток компанії є можливим на основі формування ідей, які є результатом аналізування зовнішнього середовища, працевлаштування найкращих спеціалістів, отримання ліцензій на наукові винаходи, співпраця з іншими підприємствами [41, с.7-8].

Тарасов А.А. досліджує диверсифікацію з двох сторін. З однієї сторони, диверсифікацію необхідно вважати процесом, який передбачає переміщення капіталу, виробничого потенціалу з основного виду діяльності в інший більш рентабельний, наукоємний. З другої сторони, на основі існуючого підприємства диверсифікація характеризується реструктуризацією виробництва, системи управління, структури власності. Крім того, науковцем зауважено основні аспекти диверсифікації, які полягають в наступному: існування синергетичного ефекту, зміна величини зовнішніх та внутрішніх ризиків; виявити приховані резерви, напрями діяльності з низьким рівнем рентабельності [42, с.34].

Солдаткін В.А. також застосовує процесний підхід до визначення диверсифікації. На його думку, диверсифікація – це процес розширення видів економічної діяльності або створення дочірніх організацій з іншими видами діяльності з метою забезпечення рівномірності отримання доходів, збільшення прибутковості, зменшення рівня ризиків [43, с.9].

Стрільков М.А. дійшов до висновку, що диверсифікацію потрібно розглядати як стратегічний процес (перерозподілення ресурсів у відмінні сфери діяльності порівняно з існуючими), як форму організування підприємницької діяльності компанії (містить характерні особливості таких процесів: інтеграція, кооперація, спеціалізація, концентрація) [44, с.9]. Характерними особливостями діяльності диверсифікованих підприємств є їх здатність розвивати виробництва нової продукції, впроваджувати ефективні способи управління, ефективно застосовувати капітал та трудовий потенціал в необхідний момент [45, с.77].

Коли підприємство приймає рішення здійснювати диверсифікацію, то з ним відбуваються деякі зміни. Ці зміни поділяють на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні зміни диверсифікованого підприємства проявляються у зміні його виробничої структури (перехід від спеціалізації на одному напрямку діяльності до різних напрямків); підвищення рівня конкурентоспроможності, репутації; стратегічні і тактичні зміни у сфері співпраці із партнерами, відносин із державними органами влади; зміни ринків постачання необхідних сировинних матеріалів та збуту готової продукції. До внутрішніх змін диверсифікованого підприємства відносять зменшення витрат на утримання допоміжних і обслуговуючих виробництв через їх централізацію; низька оперативність прийняття управлінських рішень; зміна документообігу на підприємстві тощо [46].

Поява диверсифікованих організацій спричинена спектром відповідних факторів: посилення ринкової конкуренції, використання у виробництві наукових знань, зменшення життєвого циклу технологій і виготовленої продукції на їх основі, застосування державою до великих спеціалізованих компаній антимонопольної політики для того, щоб розсередити їх ресурси у різні напрями діяльності. Необхідно згадати про те, що на відміну від вузькоспеціалізованих підприємств, диверсифіковані відзначаються можливістю підвищувати свою ефективність завдяки такому економічному явищу як синергія і матриці «виготовлена продукція – обслуговувані ринки». Ефект синергії виникає в результаті взаємодії підрозділів підприємства, спільного використання ресурсів. Тобто, синергія є характерною для виробничої, управлінської, збутової діяльності. Сутність матриці «виготовлена продукція – обслуговувані ринки» полягає в тому, що в умовах постійних змін попиту на продукцію диверсифіковані підприємства компенсують зменшення обсягу збуту продукції на одних ринках за рахунок інших [47].

У праці Барінов І.С. та Белов А.М. ідентифікують диверсифікацію як комплекс певних правил та прийомів, пов'язаних із розвитком різних видів відмінних між собою виробництв, поглиблення виробництва асортименту товарів.

Мета такої диверсифікації полягає у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності виробництва [48].

Науковці Коречков Ю.В. та Рогов Н.І. також досліджують диверсифікацію, проте її застосовують до інтегрованої організації. Звідси слідує, що під диверсифікацією інтегрованої організації також розуміють впровадження нових видів виробництв, розширення асортиментних товарних груп, але в межах інтегрованої структури. Крім того, дослідники розробили досить цікаві заходи щодо підвищення ефективності диверсифікації щодо інтегрованих організацій. Тобто, вони конкретизували основні напрями, за якими можна забезпечити ефективність диверсифікації. Ці напрями згруповано у чотири групи: нормативно-правове забезпечення диверсифікації (регламентування диверсифікації за рахунок формування та реалізування необхідних нормативно-правових актів, системи економічних та правових механізмів, відповідних положень), удосконалення організаційного забезпечення (інноваційне, нормативне та критеріальне (критерії необхідності та достатності диверсифікації) забезпечення диверсифікації) та механізмів фінансування диверсифікації (сприятливі умови фінансування диверсифікаційної стратегії, охоплюючи додаткове залучення фінансових коштів), диверсифікація в процесі інтеграції організацій (ідентифікування вертикальної або горизонтальної інтеграції, спільне використання інноваційних розробок, трудових ресурсів, засобів виробництва, технологій, енергетичних ресурсів тощо) [49].

Нагібіна М.Н. застосовує маркетинговий та стратегічний підходи до ідентифікування диверсифікації. З позиції маркетингового підходу, диверсифікація означає маркетинговий спосіб, здійснюваний суб'єктом господарювання для максимізації прибутку та мінімізації фінансового ризику. На підставі стратегічного підходу, диверсифікацію вважають стратегічною альтернативою підприємства, забезпечуючи його зростання та розвиток в ринкових умовах господарювання [50].

Люзе М.В. та Окландер М.А. підкреслюють, що диверсифікація є перспективним напрямом розвитку для підприємств в умовах посилення

інтеграції, який створює непов'язані технологічні види виробництва, поглиблює його асортимент товарів, послуг. Диверсифікуючи свою діяльність, організації прагнуть використовувати наявні ресурси для подальшої їх переробки, гарантувати прибутковість нових товарів, зменшити ризики підприємницької діяльності, вводити в дію нові технології для підвищення ефективності виробництва, пристосовуватись до вимог споживачів тощо [51].

Впровадження диверсифікації на підприємствах супроводжується комплексом позитивних наслідків. Йдеться, насамперед, про застосування єдиної системи управління, зумовлюючи зменшення управлінських витрат, налагодження стабільних ділових зв'язків із партнерами, надійне інформаційне забезпечення, удосконалення якісних, маркетингових, збутових характеристик товару, посилюючи його диференціацію, обмін технологіями, науково-дослідними розробками. Важливо наголосити на тому, що диверсифікацію потрібно реалізувати на підставі врахування наявного стратегічного потенціалу і спрямувати на одержання визначених економічних та технологічних результатів [52].

Така стратегія як диверсифікація є прийнятною для підприємства за умови відсутності подальшої перспективи його розвитку на освоєному ринку з освоєним товаром. Тому, диверсифікація спонукає підприємство відкрити свої приховані можливості зростання через виробництво продукції, на яку є попит, і забезпечити собі вихід на перспективні ринки [53;54].

Лутфуллін Ю.Р., Карамова Д.М. зазначають, що диверсифікація – «це освоєння всередині одного бізнесу суміжних видів діяльності, напрямів». Дослідники прагнуть знайти оптимальне співвідношення диверсифікації і спеціалізації [55].

Здатність підприємств запропонувати унікальну продукцію ринку, на відміну від конкурентів, розкриває сутність диверсифікації [56]. Диверсифікація є процесом, націленим на ефективне і доцільне використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових тощо) в умовах зміни профілю підприємства. Ефективність диверсифікаційного процесу залежить від чіткого формулювання

цілей, завдань, встановлення кінцевих результатів, побудови внутрішньої ієрархічної структури [57].

Диверсифікація є вигідною для підприємства і для споживача. Адже, підприємство має можливість зменшити ризики, нормалізувати, покращити свій фінансовий стан через створення нових видів продукції на основі використання науково-технічних ідей. У свою чергу, корисність диверсифікації для споживача полягає у задоволенні його потреб якісною продукцією [58].

Кокова Е.Р. розуміє диверсифікацію як «процес підвищення економічної ефективності діяльності підприємства і зменшення фінансових ризиків, що базується на розвитку нових виробництв та розширення сегменту освоєного ринку». Крім того, диверсифікацію вважають формою концентрації капіталу, елементом стратегічного управління. Для диверсифікації характерним є ефект різноманітності, який означає, що виробництво різних видів продукції великим підприємством є більш ефективним, порівняно з виробництвом тієї ж продукції малими спеціалізованими підприємствами [59].

Маслак О.І. вважає, що мотивами здійснення диверсифікації підприємствами може бути отримання вигоди в результаті ефективного управління ризиками, раціональним розподіленням ресурсів, покращенням репутації організації, запобігання можливих витрат за умови появи економічних, комерційних, непрямих небезпек. Проте, науковець наголошує на тому, що взаємовідношення цілей і можливостей підприємства є основним мотивом диверсифікації [60].

Грунтуючись на визначеннях диверсифікації як різноманітний розвиток видів виробництв, Мороз А.С. стверджує, що такий розвиток можна застосовувати до великих (утворених на основі індустріального виробництва, відзначаються поділом, кооперацією праці), середніх (об'єднання позитивних особливостей великих і малих організацій) та малих (індивідуальність створенні продукції, наданні послуг) підприємств. З тверджень автора слідує, що диверсифікація спричинила поділ економічної системи на великі, середні та малі підприємства [61].

Згідно позиції Трояновської О.Б., диверсифікація урізноманітнює бізнес підприємства (розширення ринкових сегментів, галузей діяльності). А також, акцент робиться на наявності можливостей та ресурсів для реалізування стратегії диверсифікації [62]. У праці Кузін А.І. трактує диверсифікацію як процес розширення компанії (збільшення асортименту продукції та кількості ринків продажу) [63]. Прагнення вітчизняних суб'єктів господарювання бути диверсифікованими пояснюють можливістю використовувати виробничий потенціал у найбільш привабливих сферах діяльності, адаптуватись до умов глобалізованої економіки, забезпечення міжгалузевого або міжнаціонального руху ресурсів, конкурентоспроможності, реструктуризації економіки, інвестиційної привабливості організацій [64]. В процесі здійснення диверсифікації підприємства можуть удосконалювати існуючі напрямки діяльності або розвивати зовсім нові [65].

Шестакова Е.В. ідентифікує позитивні і негативні особливості диверсифікації. До позитивних особливостей диверсифікації віднесено: фінансова стабільність підприємств в несприятливих умовах господарювання; раціональний розподіл коштів між різними видами діяльності; отримання конкурентних переваг в умовах розширення асортименту продукції. Складнощі пов'язані із централізацією процесів, управлінням відмінних між собою сферами діяльності; ймовірністю появи інвестиційних ризиків, здійснюючи вкладення у збиткові напрями діяльності; виникненням проблем стосовно планування і бюджетування бізнес-напрямів [66].

Давидов С.В. вважає, що диверсифікація виробництва трансформувє підприємство на підставі започаткування виробництва нових товарів, впровадження нових технологій у сфері виробництва, управління, підприємництва, проникнення на нові ринки. «Диверсифікація виробництва пов'язана із розширенням номенклатури виготовленої продукції або організуванням нових виробництв» [67].

На основі аналізування літературних джерел і вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств можна запропонувати наступне визначення вказаної

економічної категорії: диверсифікація на підприємствах – це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання.

Диверсифікація має важливе значення для забезпечення ефективності та результативності діяльності вітчизняних промислових підприємств. Вона спрямована не лише на задоволення потреб споживачів у якісній продукції, а й на збереження навколишнього середовища, що проявляється у дбайливому, раціональному використанні ресурсів, впровадженні енергозберігаючих технологій.

Розвиток диверсифікації на вітчизняних промислових підприємствах повинно йти у таких напрямках: зміцнення конкурентних позицій на світовому та національному ринках, удосконалення техніко-технологічного рівня виробництва, освоєння нових ринків збуту, проникнення у різні галузі промисловості, забезпечення соціального ефекту (створення нових робочих місць), максимальне використання виробничих потужностей, творчих можливостей науковців, винахідників.

1.2. Види диверсифікації та класифікація диверсифікаційних заходів на підприємствах

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростанням світового впливу глобалізації, існуванням жорсткої конкуренції, будь-яке підприємство намагається не просто функціонувати на вітчизняному ринку, а також бути конкурентоспроможним. Тобто, на сьогодні конкурентоспроможність суб'єкта господарювання є важливим показником оцінювання його

результативної діяльності. Актуальність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств для держави обумовлено можливістю отримання таких переваг: розвиток науково-технічного прогресу, поява на національному ринку якісної продукції та послуг, завоювання конкурентних позицій на зовнішньому ринку в результаті реалізації експортного потенціалу. В результаті проведення різноманітних досліджень виявлено, що одним із способів зростання конкурентоспроможності національної економіки, а саме її господарюючих суб'єктів, є диверсифікація. Не менш важливим є зосередження уваги на класифікації видів диверсифікації.

Манохіна Є.Е. наводить таку класифікацію видів диверсифікації: інвестицій, продукції, виробництва, економічної діяльності. З поданої класифікації можна відзначити сутність цих видів диверсифікації, а також цілі, на які вони спрямовані (табл. 1.1). Основним недоліком такої класифікації можна вважати те, що науковець акцентує увагу на видах диверсифікації лише за ознакою об'єкта.

Таблиця 1.1

Види диверсифікації, їх сутність та цілі [68]

№ п/п	Вид диверсифікації	Сутність поняття	Ціль
1	2	3	4
1.	Інвестицій	Інвестування у різні сфери вкладення на довгострокові та короткострокові строки	Мінімізація втрат в результаті змін кон'юнктури
2.	Продукції	Збільшення кількості видозмін наявної продукції	Утримання вже існуючого сегменту ринку
3.	Виробництва	Одноточасний розвиток пов'язаних та непов'язаних між собою видів виробництв	Вихід на нові ринки збуту, уникнення ризиків, що є можливими через зменшення попиту на існуючий вид виробництва
4.	Економічної діяльності	Активна діяльність суб'єктів господарювання за межами основного виду діяльності	Зміцнення позицій на різних ринках, забезпечення ефективної діяльності.

Соїна-Кутіщева Ю.Н. запропонувала наступну класифікацію видів диверсифікації за певними ознаками [69]:

1) за напрямком:

- горизонтальна – передбачає виробництво нового товару, використовуючи при цьому нові або вже існуючі технології в межах основного виду діяльності, проникання на нові ринки збуту. Завдяки такому напрямку диверсифікації підприємство збільшує свою частку ринку, здійснює виробництво продукції, що користується попитом серед споживачів, зменшує витрати на виробництво, реалізацію продукції, збільшує завантаженість виробничих систем, формує можливості кращого використання ресурсів тощо;
 - вертикальна – спрямована на виробництво нового товару із використанням основного виду товару як сировини та комплектуючих. Проте, можлива і зворотна ситуація, коли новий товар може слугувати сировиною або комплектуючим для виробництва вже освоєного товару. Крім того, такий вид диверсифікації спрямований на досягнення таких цілей: зменшення потреби в оборотних коштах; забезпечення кращих умов постачання та збуту; збереження технологічних комплексів тощо;
 - перехресна – здійснюється через поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації;
 - конгломератна – полягає в тому, що підприємство виробляє товари, непов'язані з існуючими. Вибір підприємством такого виду диверсифікації обумовлено можливістю реалізування таких цілей: задоволення потреб споживачів через виробництво необхідної продукції, альтернативні способи використання сировини, матеріалів, забезпечення внутрішнього взаєморозрахунку;
 - змішана – поєднання горизонтальної, вертикальної та конгломератної диверсифікації;
- 2) за належністю до галузі:
- моногалузева – розвиток диверсифікації лише в одній галузі;
 - полігалузева зв'язана – диверсифікація в багатьох галузях, пов'язаних із основною сферою діяльності;
 - полігалузева незв'язана - диверсифікація у різних галузях, які відрізняються від основної сфери діяльності;

3) за належністю до країни:

- в межах однієї країни;
- в межах кількох країн.

Цогла О.О. зазначає такі види диверсифікації діяльності підприємств: горизонтальна, вертикальна, концентрична (центрована), конгломератна, споріднена (зв'язана), неспоріднена (незв'язана), латеральна (бокова, побічна) [70,с.16]. Основні характеристики цих видів диверсифікації вказано у додатку А.

Сергійчук І.І. поділяє диверсифікацію залежно від сфер діяльності підприємства на виробничу, маркетингову та фінансову. Виробнича диверсифікація ініціює розвиток нових видів виробництв. Така диверсифікація охоплює галузеву (значна кількість технологічно непов'язаних галузей функціонування на підприємстві) та продуктово-асортиментну (збільшується асортимент продукції при незмінності трудових ресурсів, технологій) диверсифікацію. Здійснення підприємством фінансових вкладень та запозичень зумовлює урізноманітнення його фінансової діяльності, що є характерним для фінансової диверсифікації. Урізноманітнення маркетингової діяльності суб'єкта господарювання через розширення каналів збуту, застосування різноманітних маркетингових способів реалізування продукції є характерним для маркетингової диверсифікації [71].

Зазначають два методи диверсифікації: диверсифікація в середині підприємства і диверсифікація через поглинання і злиття. Як бачимо, ці методи здійснення диверсифікації вказують на види диверсифікації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня диверсифікація спонукає суб'єкта господарської діяльності до виробництва нової продукції, урізноманітнення ринків, технологій на основі використання ресурсів, які є в надлишку. Об'єднання підприємств здійснюється в умовах зовнішньої диверсифікації. Вибір підприємства на користь зовнішньої диверсифікації пояснюється тим, що купівля іншого підприємства відзначається наявністю висококваліфікованого персоналу, налагодженням умов постачання, збуту, технологій, сформованим іміджем компанії тощо [72].

Аксяітов Р.К., досліджуючи диверсифікацію, класифікує її на два основні види – зв’язану і незв’язану. Відповідно до зв’язаної диверсифікації, яка може бути вертикальною та горизонтальною, компанія займається розвитком нових видів товарів та ринків в межах основного виду діяльності. Така диверсифікація підвищує ефективність діяльності підприємства в сфері постачання та збуту. Для незв’язаної диверсифікації характерним є розвиток товарів та ринків, що відрізняються від основного виду діяльності підприємства, сприяючи повному завантаженню виробничих потужностей, розподіленню ризиків, умілому застосуванні надмірної суми доходів, ліквідуванню непривабливого бізнесу тощо [40].

В залежності від впливу факторів (фінансові, управлінські, науково-технологічні) виокремлюють два види диверсифікації: пряму і непрямую. Непряма диверсифікація притаманна для інвестиційних та холдингових компаній, і на неї впливають фінансові та управлінські фактори. Пряма диверсифікація здійснюється за умови наявності маркетингових, експертних послуг, технологічних ноу-хау [41].

Люзе М.В., Окландер М.А. окреслюють сутність, переваги та недоліки трьох видів диверсифікації: вертикальної, горизонтальної та конгломератної. Стосовно вертикальної диверсифікації, то вона передбачає виробництво товарів (послуг), які за маркетинговими та технологічними параметрами є спільними з існуючими. Така диверсифікація забезпечує максимальне використання ресурсів, виробничих потужностей, ефективне постачання матеріальних, технічних ресурсів, координування та контролювання дій, стабільність взаємовідносин в середині організації. Незважаючи на такі позитивні результати від впровадження вертикальної диверсифікації на підприємствах, імовірність настання ризиків можна пояснити значною залежністю підрозділів організації між собою, збільшенням витрат, ціни продукції, що є результатом вдосконалення виробничих потужностей тощо. Горизонтальна диверсифікація покликана для того, щоб відповідати потребам наявних споживачів через освоєння нових сфер бізнесу. Важливим аспектом горизонтальної диверсифікації є утворення ефекту синергії.

У свою чергу, входження підприємства у нові сфери бізнесу, що потребують значної суми витрат, формування нової бази споживачів є притаманним для конгломератної диверсифікації. Така диверсифікація є вигідною для підприємства в умовах переходу товару в стадію спаду життєвого циклу, оскільки можна застрахуватись від економічних коливань, отримуючи прибуток від нових рентабельних виробництв при наявності збиткових. Науковці рекомендують алгоритм доцільності диверсифікації на підприємствах, який складається з таких етапів: чітке визначення і обґрунтування цілей і завдань диверсифікації; розглянути показники підприємства в умовах диверсифікації; запропонувати та проаналізувати широкий спектр варіантів здійснення диверсифікації; деталізувати сформований план; оцінити альтернативний варіант диверсифікації за економічним критерієм [51,с.46].

Давидов С.В. запропонував класифікацію щодо диверсифікації виробництва. Відповідно до цієї класифікації, диверсифікація виробництва поділяється на пов'язану та непов'язану із наявним асортиментом. У свою чергу, диверсифікація виробництва пов'язана із наявним асортиментом охоплює вертикальну (пряма – при наявності додаткових умов; непряма – можлива при фінансових і управлінських обмеженнях) та горизонтальну (вузька – здійснюється в межах виробничої системи на національному рівні; широка – проникнення у виробничі системи на міжнародному рівні). Диверсифікація непов'язана з освоєним асортиментом представлена концентричною диверсифікацією [67].

У праці [73] наведено три ознаки, за якими класифікують диверсифікацію щодо міжнародної торгівлі: за напрямом товаропотоків (диверсифікація експорту та імпорту), за рівнями прояву (глобальна, наднаціональна, міждержавна, національна, корпоративна), за структурою товаропотоків (товарна і регіональна диверсифікація).

Гур'янов А.Б. зосередив увагу на двох основних видах диверсифікації: виробнича і фінансова. У свою чергу, виробничу диверсифікацію деталізував на такі різновиди: галузева (зв'язана – горизонтальна, вертикальна, концентрична; незв'язана – розвиток малого та середнього бізнесу, багатогалузева,

конгломеративна), продукції (відома і нова), обліку (бухгалтерський, податковий, управлінський), кадрової політики, фінансової діяльності, якості, маркетингу, виробничої бази, експорту та імпорту. Фінансова диверсифікація охоплює такі види: вкладення капіталів у цінні папери, банківські кредити, розподілення капіталу за нормами ризику та ліквідності, вертикальне інвестування у постачальників та споживачів [24].

Боломчук Б.В. досліджує три види диверсифікації діяльності підприємства: вертикальна, горизонтальна та диверсифікація ринків збуту. Важливою характеристикою диверсифікації є ступінь зв'язаності між видами економічної діяльності. За допомогою такої особливості дослідник вивчає результати впливу здійснення спорідненої вертикальної, горизонтальної диверсифікації та диверсифікації ринків збуту на ефективність та стабільність функціонування організації [74, с.6].

Володіна Н.Г., Кузнєцова Е.А. досліджують такі напрями диверсифікації:

- 1) диверсифікація виробництва – впровадження нових технологій, виробництво нових видів продукції, використовуючи існуючу або вторинну сировину, модернізація, реконструкція виробництва;
- 2) диверсифікація продукції – збільшення модифікацій продукції;
- 3) диверсифікація послуг – надання різноманітних послуг;
- 4) диверсифікація цін – орієнтиром для встановлення різних цін на продукцію є платоспроможність покупців, обсяг замовлення продукції;
- 5) диверсифікація ринків збуту – внутрішнє і зовнішнє розширення ринків збуту;
- 6) диверсифікація маркетингової діяльності – дослідження ринку, наукових, технічних, інноваційних розробок, формування позитивного іміджу підприємства;
- 7) диверсифікація інвестиційної діяльності – здійснення різних фінансових операцій, зумовлюючи появу додаткових джерел доходу;
- 8) диверсифікація ризиків – ризики розподіляють між значною кількістю видів діяльності, послуг [75].

Корінько М.Д. згрупував види диверсифікації за такими ознаками [76]:

- предмет диверсифікації: виробництво (розвиток нових видів виробництв), капітал (перерозподіл коштів між різними об'єктами інвестування);
- методи: пряме вкладення капіталу (розвиток нових видів діяльності в організації через модернізацію обладнання, придбання основних засобів; купівля інших підприємств; створення асоціацій, дочірніх, спільних підприємств) та портфельне вкладення капіталу (інвестування капіталу у боргові фінансові інструменти, корпоративні права інших суб'єктів господарювання);
- інвестиційне джерело: внутрішнє зростання (диверсифікація організації за умови використання внутрішніх ресурсів) та зовнішнє зростання (приєднання бізнес-структур пов'язаних або непов'язаних з наявним виробництвом);
- принцип поєднання підприємств: функціональне злиття (об'єднання технологічно пов'язаних підприємств) та інвестиційне злиття (об'єднання непов'язаних підприємств у процесі виробництва);
- напрям диверсифікації: пряма (виконання функцій дистриб'юторів з метою контролювання збуту продукції) та зворотна диверсифікація (виконання функцій постачальників і здійснення контролю над стратегічно важливими ресурсами);
- зміна параметрів продукції: реальна (зміна якісних характеристик продукції) та умовна диверсифікація (зміна дизайну, упаковки продукції тощо);
- об'єкт диверсифікації: виробництво (зміна напрямку виробничої діяльності), асортимент продукції (модифікування товарів), організаційно-економічні нововведення використання досвіду підприємств-лідерів вказаної галузі), економічна діяльність (вихід суб'єкта підприємницької діяльності за межі основного виду діяльності), науково-технічна діяльність (урізноманітнення наукових досліджень);
- ступінь однорідності: інваріантна (стабільність організаційної структури організації внаслідок диверсифікації) та корпоративна диверсифікація (змінна організаційна структура організації за умови розвитку нових видів діяльності);
- рівень диверсифікації: фірмова, міжфірмова, галузева, міжгалузева, державна, глобальна;

- масштаб диверсифікації: одного ринку, сукупності ринків, економіки країни, економіки сукупності країн.

Бахчиванжи Л.А. розробила такі класифікаційні ознаки диверсифікації [30]:

- 1) за сферою застосування – виробнича, фінансова, маркетингу, технологічна, експорту, імпорту;
- 2) за видами – галузева, концентрична, інвестицій, кредитів, заощаджень, ринків, методів і каналів збуту, методів і каналів постачання, технологічного забезпечення, технічного забезпечення;
- 3) за формами – традиційна, нетрадиційна, конгломератна, класична, специфічна;
- 4) за напрямком здійснення – вертикальна, горизонтальна;
- 5) за наявністю зв'язків з основним виробництвом – пов'язана, непов'язана, пряма, зворотня.

Реалізування одного з видів диверсифікації дозволяє суб'єктам господарювання концентрувати інвестиційні ресурси, отримати синергічний ефект, зменшити ризики у невизначеному зовнішньому середовищі, покращити імідж, найповніше використовувати ресурсний потенціал, забезпечити стабільність в економічній і соціальній сферах, виживання в умовах кризи тощо. Крім того, науковцем сформульовано чіткі цілі вертикальної, горизонтальної та конгломератної диверсифікації. Досягнення цілей вертикальної диверсифікації допомагає підприємству отримати переваги у постачанні сировини, збуті продукції, зменшити необхідність в оборотних коштах, зберегти технологічний потенціал. Серед цілей горизонтальної диверсифікації зазначено такі: оптимальне використання сировини, матеріалів, значної кількості основних фондів, збільшення кількості споживачів в результаті розширення ринку, зменшення кількості конкурентів, поєднання компліментарних ресурсів, максимальне завантаження систем виробництв, задоволення потреб ринку через виробництво необхідної продукції. Завдяки конгломератній диверсифікації суб'єкти господарювання характеризуватимуться виробництвом продукції, на яку є попит, зменшенням необхідності в оборотних коштах, раціональним використанням сировини, здійсненням внутрішніх розрахунків [30, с.10-11].

У праці [39, с.193] вказано такі класифікаційні ознаки видів диверсифікації:

- 1) за видом діяльності: економічна, виробнича, фінансово-інвестиційна;
- 2) за силою стратегічних відповідностей: обмежена, зв'язана (вертикальна, горизонтальна), незв'язана;
- 3) за галузевою ознакою: внутрігалузева, міжгалузева;
- 4) за ступенем можливості планування: проста, складна;
- 5) за рівнем і характером витрат: дохідна, витратна;
- б) залежно від вибраного способу розвитку: диверсифікація за рахунок внутрішнього і зовнішнього зростання.

Розрізняють диверсифікацію експорту та імпорту. При диверсифікації експорту відбувається розширення номенклатури, асортименту товарів і послуг, що експортують, з метою забезпечення кращих умов функціонування через можливі зміни кон'юнктури ринків, валютного курсу тощо [77,с.33]. Для підприємства диверсифікація імпорту означає збільшення кількості постачальників різноманітних матеріалів, комплектуючих та ін.

Науковці зазначають два напрями реалізації диверсифікація експорту [78, с. 4]:

- інноваційна диверсифікація – розвиток інноваційного бізнесу, створення високотехнологічної продукції, перехід до наукомістких виробництв тощо. Все це зумовлює раціональне використання ресурсів і можливість експортувати готову продукцію;
- інерційна диверсифікація – оновлення структури експорту товарами і послугами, що є необхідними на світовому ринку. Ефективність реалізування такого напрямку диверсифікації залежить від відповідної державної системи підтримки експортної діяльності.

Горбась І.М. зосередив увагу на дослідженні інвестиційної та комерційної диверсифікації. Інвестиційна диверсифікація означає управління інвестиційним портфелем фахівцями у сфері інвестиційної діяльності, власниками якого можуть бути як фізичні, так і юридичні особи із врахування таких особливостей: наявність у портфелі різноманітних інвестиційних активів (акції, облігації тощо);

цінні папери з різним рівнем ризику; цінні папери характерні для різних сфер діяльності. У свою чергу, комерційна диверсифікація відбувається на мікрорівні та мезорівні. Якщо на мікрорівні, то комерційна диверсифікація означає розширення асортименту товарів і послуг, якщо на мезорівні – проникнення на нові ринки, доступ до зв'язаних і незв'язаних галузей промисловості. Така диверсифікація є доцільною за умови перевищення її вигод над витратами [79].

Комісаренко Д.А. удосконалив класифікацію видів диверсифікації через розрізнення двох понять: латеральна і спорадична диверсифікація. В результаті латеральної диверсифікації, підприємства, окрім основного напрямку діяльності, розвивають інші напрями діяльності. В умовах спорадичної диверсифікації на підприємствах відсутній базовий напрям діяльності, тому такий вид диверсифікації розуміють як портфельне інвестування [80].

Касянчук Т.В. представив у своїй праці дослідження Румельта Р. щодо класифікації видів диверсифікації (спеціалізований бізнес, домінуючий вертикальний бізнес, домінуючий обмежений бізнес, домінуючий зв'язано-незв'язаний, зв'язаний обмежений, зв'язаний, незв'язаний) на основі аналізування структури доходів підприємства. На думку Румельта Р., підприємство є спеціалізованим, якщо частка доходу від реалізування одного виду продукції складає 95 %. Якщо підприємство реалізує декілька видів продукції і частка отриманого доходу кожного виду продукції становить не менше 5 %, то спостерігається розвиток диверсифікації. Крім того, Касянчук Т.В. запропонував власну класифікацію видів диверсифікації. Така класифікація показує нам, що диверсифікація може бути фінансовою та виробничою. Фінансову диверсифікацію поділяють на банківську, інвестиційну, вкладення в цінні папери, валютні резерви. Виробнича диверсифікація є вертикальною (основна діяльність, периферійна діяльність (вперед, назад, вбік)) та горизонтальною (асортиментна (технологічно зв'язана і незв'язана), ринкова) [81].

Алікін А.Ю., враховуючи особливості розвитку промислових суб'єктів господарської діяльності, запропонував наступну класифікацію видів

диверсифікації, яка відображає специфічні та загальні характерні особливості кожного еволюційного етапу диверсифікації [82]:

- 1) за напрямками: горизонтальна, вертикальна, конгломератна;
- 2) за ступенем: одинична, множинна, комплексна;
- 3) за способом (методом) здійснення: через внутрішній ринок капіталів, реструктуризацію, розподілення функцій або ресурсів;
- 4) за відношенням до наявних напрямів діяльності: зв'язана і незв'язана;
- 5) за етапом генезису ідей: формування товарного портфеля, галузевого портфеля, напрямків діяльності, портфеля країн;
- 6) за досягнутим ефектом від диверсифікації: позитивний, негативний, нейтральний;
- 7) за мотивами: економічні, фінансові, соціальні, стратегічні, техніко-технологічні;
- 8) за відношенням до інших організаційних форм: за відношенням до концентрації (концентрична, неконцентрична, ізоконцентрична), за відношенням до інтеграції (зовнішня, внутрішня);
- 9) за видами господарської діяльності: товарна, технологічна, збутова, ринкова, фінансова, управлінська.

У праці [83] наведено види стратегій диверсифікації, які забезпечують гнучкість управління:

- галузева диверсифікація діяльності – кількість основних споживачів продукції підприємства;
- географічна диверсифікація діяльності – кількість ринкових сегментів підприємства;
- технологічна диверсифікація діяльності – кількість технологій на підприємствах;
- партнерська диверсифікація – кількість підприємств-партнерів, з якими співпрацює суб'єкт господарювання;
- продуктова диверсифікація діяльності – кількість розроблених, вироблених і реалізованих видів продукції.

Досить цікавою є трирівнева класифікація видів диверсифікації, яку сформував Балабан В.А. Зміст запропонованої класифікації полягає у виокремленні ознак класифікації за трьома рівнями (рис. 1.1).

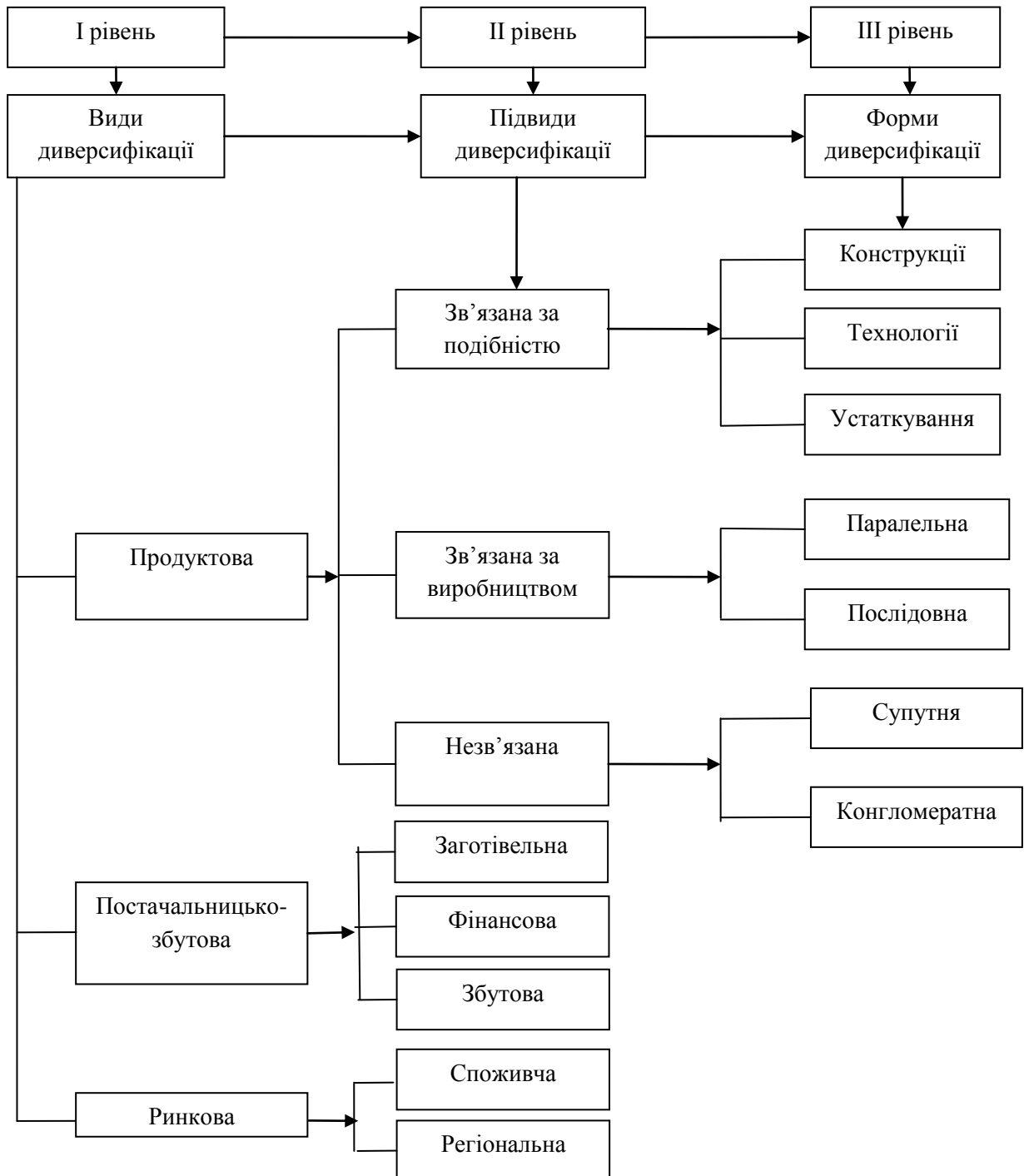


Рис. 1.1. Трирівнева класифікація видів диверсифікації

Примітка: сформовано дисертантом на основі літературних джерел [84, с.92]

Зазначена класифікація базується на виокремленні продуктової, постачальницько-збутової, ринкової диверсифікацій з подальшим формуванням їх

підвидів і форм. Продуктова диверсифікація відбувається через зосередження зусиль підприємства на виробництві багатьох видів продукції або наданні різних послуг. Така диверсифікація може бути зв'язаною за виробництвом, подібністю і незв'язана. Продуктова диверсифікація зв'язана за подібністю означає виробництво подібних видів продукції за конструкцією, технологією, використовуваним устаткуванням. Продуктова диверсифікація зв'язана за виробництвом передбачає спільне використання сировини для виробництва різних видів продукції. Така диверсифікація може бути паралельною (паралельне використання сировини, матеріалів для виробництва продукції) і послідовною (послідовне перероблення однієї продукції в іншу). Незв'язана продуктова диверсифікація характеризується освоєнням не притаманного для підприємства виробництва видів продукції, поділяється на супутню (відмінним для всіх видів продукції є технологія, а спільним – ринок збуту) і конгломератну (види продукції відрізняються за технологією виробництва і ринком збуту). Постачальницько-збутова диверсифікація представлена такими підвидами: заготівельна (співпраця із значною кількістю постачальників необхідних матеріалів), збутова (реалізування продукція через різноманітні канали збуту), фінансова (фінансування діяльності суб'єкта господарювання з різних джерел). Ринкова диверсифікація має на меті розширення ринкових сегментів споживачів видів продукції (споживча) і географічних регіонів (регіональна) [84,с.92].

Стадник В.В. зараховує до видів диверсифікації залежно від виду діяльності суб'єкта господарювання такі: комерційна, товарна, фінансова. У свою чергу, науковець наголошує на тому, що найбільш прийнятною для машинобудівних підприємств є товарна диверсифікація, яка може бути виробничою та ринковою. Крім того, видами виробничої диверсифікації є концентрична, горизонтальна, конгломератна [85].

Білецька К.В. вважає, що перспективними напрямками диверсифікації є споріднена (вертикальна (обернена, пряма), горизонтальна (розширення спектра продуктів, географічне розширення)), неспоріднена, конгломератна. Наслідком спорідненої диверсифікації є освоєння нового виду діяльності, який є близьким до

основного, відповідно, можна спостерігати збільшення рівня доходу і зменшення рівня витрат через використання наявного потенціалу. Неспоріднена диверсифікація зумовлює виробництво нового виду продукції, який є додатком до основного, збут відбувається вже на освоєних ринках. На відміну від неспорідненої, конгломератна диверсифікація передбачає впровадження виробництва нового виду продукції, що є протилежним до основного, зумовлюючи відмову від освоєної виробничої, збутової систем [28].

У теперішній час на економічний розвиток будь-якої країни впливає глобалізація. Існують суперечності з приводу позитивного чи негативного впливу цього явища на економіку. Незважаючи на це, в умовах глобалізації виникають і активно діють інтегровані структури, які складають основу великого бізнесу.

Великий бізнес в Україні представлений в різних організаційних формах: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни. Такі структури є високоорганізованими, ієрархічними, функціонують на міжнародному рівні, мають достатній обсяг бюджету тощо [86, с.21]. Диверсифікація виступає однією із альтернативних стратегій розвитку цих структур.

Прийнято розрізняти дві основні форми диверсифікованого підприємства: підприємство або об'єднання. Поняття підприємство відображає своє цільове виробниче призначення і відсутність у його складі самостійних юридичних осіб. Стосовно диверсифікованих об'єднань, то вони можуть бути концернами, холдингами, фінансово-промисловими групами, конгломератами, асоціаціями, корпораціями, консорціумами тощо. Основними характерними рисами об'єднань є: певна структура та склад учасників, існування юридичних відносин, наявність чітких орієнтирів у своїй діяльності [87, с. 20-21]. Цікавою є історія появи диверсифікованих підприємств. У табл. 1.2 відображено порівняльну характеристику умов створення цих структур в Україні та Росії.

З наведеної табл. 1.2 розуміємо, що для свого розвитку підприємства України та Росії почали використовувати стратегію диверсифікації у час становлення ринкової економіки. Відповідно, це було не просто, оскільки під час приватизації державного майна новостворені організації в умовах нестабільного зовнішнього

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика умов створення диверсифікованих підприємств в
Україні та Росії

Україна		Росія	
1.	Перехід від адміністративно-командної системи до ринкової економіки: початок приватизації, ліквідації минулих господарських взаємовідносин.	1.	В результаті трансформації соціалістичної економіки, для якої властива концентрація виробництва, вузькоспеціалізовані компанії спершу розширювали асортимент товарів, послуг, поступово починали проникати у нові ринки збуту, перетворюючись у міжгалузеві компанії.
2.	Поява великих бізнес-організацій у галузі важкої промисловості, яка розвивалась в умовах олігополії.	2.	Особливості приватизації: об'єднання окремих підприємств, фінансових, інноваційних організацій в інтегровану структуру. Поява диверсифікованих підприємств була випадковою (скуповувалось та інтегрувалось все, у що можна було вкласти кошти). Такі інтегровані структури відзначались відсутністю стратегії розвитку, фінансових ресурсів для функціонування різноманітних за галуззю товарних напрямків.
3.	У 2000 р. диверсифікація розвивалась під впливом політичної, енергетичної нестабільності, змін напряму економічної політики зі сторони держави, а також початку налагодження економічної ситуації в країні. В підсумку, в Україні переважає більш вертикальна диверсифікація, а не горизонтальна		

Примітка: сформовано дисертантом на основі літературних джерел [87,22]

середовища не мали чітко визначеної стратегічної програми розвитку, системи контролю та координування своєї діяльності, відповідного обсягу коштів для урізноманітнення товарної продукції тощо.

Важливе значення для диверсифікації має організаційна форма підприємства. Тому, доцільним є дослідити розвиток диверсифікації у різних структурних одиницях. Звичайно, неможливо вивчити особливості здійснення диверсифікації у всіх існуючих підприємствах різної організаційної форми. У зв'язку з цим розглянемо найбільш поширені види об'єднань підприємств: концерн, конгломерат, промислово-фінансова група (ПФГ), холдингова компанія.

Концерн – «статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з

централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності» [88].

На думку вчених, для концерну характерним є об'єднання самостійних підприємств, що функціонують у різних галузях. Такі об'єднання найчастіше пов'язані з виробництвом і бувають двох видів: вертикальні та горизонтальні. Між цими видами об'єднань існує деяка відмінність, а саме: вертикальні структури створюються поєднанням різногалузевих підприємств, що через виробничий процес пов'язані між собою, а горизонтальні об'єднання також утворюються із організацій різноманітних галузей, проте не пов'язаних між собою. Зрозуміло, що існують різні види концернів, проте з огляду на систему участі в капіталі визначають концерн підпорядкування та концерн координації. Концерн підпорядкування означає технологічну взаємозалежність виробництв. Концерн координації поєднує різні види діяльності, що має на меті здійснення єдиної політики: фінансової, наукової, технічної, кадрової тощо [89].

Існування вертикальних та горизонтальних об'єднань свідчить про те, що для концерну характерним є здійснення зв'язаної та незв'язаної диверсифікації. Адже зв'язана диверсифікація полягає у виготовленні товарів, що пов'язані із основним видом діяльності підприємства (що є характерним для вертикального концерну), тоді як незв'язана – випуск продукції, що не має нічого спільного із основною галуззю господарюючого суб'єкта.

Конгломерат – це «організаційна форма інтеграції компаній, яка об'єднує під єдиним фінансовим контролем значну кількість організацій» [88]. Отже, конгломерату властиво інтегрувати компанії різного виду діяльності. Розрізняють два основні способи його утворення: злиття; поглинання.

У конгломераті організації юридично самостійні, а також характеризуються виробничо-господарською незалежністю, проте фінансово бізнес-структури залежні від головної компанії [89]. Варто зауважити, що вищезгадані способи утворення конгломерату є свідченням здійснення диверсифікації. Салімова Л. Р. визначає переваги та недоліки конгломератів (табл. 1.3) [90].

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки конгломератної структури

Переваги		Недоліки	
1.	Диверсифікація у такій структурі слугує методом забезпечення стабільності отримання прибутку, зниження ризиків.	1.	Значна диверсифікація може зумовити зниження рівня конкурентоспроможності товарів і послуг, що є результатом прагнення посилювати зв'язки в середині корпорації, незважаючи на низький рівень технологічної потужності структур-учасниць. В результаті цього, завищені трансфертні ціни підвищують вартість продукції, тим самим знижуючи її конкурентоспроможність.
2.	Таке об'єднання отримує синергічний ефект. Суть синергічного ефекту полягає в поєднанні ресурсів об'єднуючих компаній (це, у свою чергу, зумовлює економію операційних витрат, зменшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи). При об'єднанні впроваджується ефективна система менеджменту.	2.	У багатьох дослідженнях спостерігають зниження ринкової вартості конгломерату у порівнянні із вузькоспеціалізованими підприємствами.
3.	Ефект страхування корпоративного боргу реалізується, коли компанії, які зобов'язані сплачувати у державний бюджет значну суму податків, купують підприємства, яким надаються податкові пільги. Таким чином, податкові пільги будуть поширені на цілу новоутворену корпорацію.	3.	Відсутність прийняття обґрунтованих управлінських рішень через ієрархічну систему управління, величини вказаної інтегрованої структури. Фінансові ресурси перерозподіляють із суб'єктивних міркувань.
4.	Можливий спосіб уникнення банкрутства, а також здатність здійснювати продаж ліквідних активів, за умови відсутності фінансових ресурсів.		
5.	Створення внутрішнього ринку капіталу – переміщення фінансових ресурсів в межах бізнес-структури із одного виробничого напрямку в інший. Перед менеджерами поставлене завдання забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності компанії і дослідити сфери діяльності, які будуть вигідними для вкладення отриманого прибутку.		

Примітка: сформовано дисертантом на основі літературних джерел [90, с. 98-99]

Необхідно згадати, що у світі відомим конгломератом є General Electric. Спеціалізація цього конгломерату здійснюється у двох галузях: енергетична та електротехнічна. Отже, основними напрямками діяльності конгломерату є: виробництво електротехнічних, електронних, медичних устаткувань, а також техніки та комплектуючих в авіаційній сфері, різноманітна побутова техніка тощо. В основі діяльності цієї компанії значна увага зосереджується на розвитку та реалізації основних здобутків інноваційної діяльності [91].

Історичним періодом появи промислово-фінансових груп вважають 1992-1993 рр. У цей час такі структури повинні були допомагати державі реалізувати певні проекти та програми, стимулювати надходження інвестицій, урізноманітнювати та збільшувати вітчизняний експорт тощо. [92, с. 269].

Промислово-фінансові групи (ПФГ) передбачають спільну діяльність фінансово-кредитних установ (банк, консалтингова організація, брокерські контори, інвестиційна компанія, пенсійний фонд тощо) та підприємств, регламентовану укладанням відповідного договору. Переваги від цієї інтегрованої структури матимуть усі її учасники, тобто для фінансово-кредитної установи це означає вигідне вкладення капіталу, а для підприємства – наявність фінансових коштів для здійснення активної діяльності. Така фінансово-технологічна співпраця здійснюється з метою досягнення економічних та технологічних цілей, а саме:

- активізування інноваційного розвитку (має на меті не лише розроблення інновацій, а також їх практичне використання у виробничій діяльності організацій);
- розвиток інвестиційної діяльності (реалізування різноманітних програм і проектів);
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та проникнення на нові ринки збуту;
- створення умов для ефективного виробництва товарів, надання послуг;
- працевлаштування кваліфікованих осіб тощо [89,93].

Об'єднання різногалузевих підприємств у ПФГ сприяє розвитку диверсифікації виробництва, що дає змогу зменшити ризики, пов'язані з господарською діяльністю організацій, вигідно співпрацювати із постачальниками, споживачами тощо [94]. ПФГ функціонують у таких галузях: хімічна, електронна, будівельна, легка промисловість, авіабудування, автомобілебудування, металургія [92].

Особливість промислово-фінансових груп, що відрізняє їх від концернів та холдингів, полягає у значній мобільності їх активів. Це пов'язано, насамперед, із діючою системою партнерства, яка базується на укладеному договорі, і, таким чином, надає можливість своєчасної реакції на різкі зміни зовнішнього середовища [95].

Згідно Господарського кодексу України холдингова компанія – це «публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності)» [88].

До складу холдингу входять материнська та дочірні компанії. Діяльність холдингів спрямована на встановлення ринкової влади, зосередження значних обсягів капіталу, розподілення ризиків та витрат між усіма учасниками компанії [96]. Виділяють такі типи холдингових структур: горизонтально інтегровані; вертикально інтегровані; конгломеративно диверсифіковані [97, с. 44].

На підставі опрацювання літературних джерел [87-97] можна виокремити такі види диверсифікації, характерних для інтегрованих компаній: зв'язана (споріднена), незв'язана (неспоріднена), капіталу, виробництва, інвестицій, інновацій.

Використання таких видів диверсифікації дозволяє корпораціям досягати ефекту синергізму, проникати на нові товарні ринки, перерозподіляти капітал у різні сфери діяльності з метою зниження ризиків, збільшувати кількість споживачів, модернізувати виробництво через впровадження інноваційних розробок тощо.

Бутенко Л.М. виокремлює види диверсифікації лише за сферою діяльності: комерційна, виробнича, фінансова. У свою чергу, видами виробничої диверсифікації є горизонтальна, вертикальна, конгломератна. Дослідниця робить акцент на ознаці «за сферою діяльності», вважаючи, що між цією та іншими ознаками (зв'язок із основним бізнесом, ступінь поширення, належність до географічної зони, масштаб охоплення ринкового простору) є певні суміщення через врахування у визначенні різновидів диверсифікації дій суб'єкта господарювання, вимірів диверсифікації [26].

Трубчанін В.В. представив комплексну класифікацію видів диверсифікації за різними ознаками з метою визначення найбільш прийнятних способів досягнення конкретних цілей [33, с. 82]:

- 1) за типом: зв'язана, незв'язана;
- 2) за видом: експорту, продукції, виробництва, капіталу, обліку, якості, інновацій, персоналу;
- 3) за методом або способом здійснення: через внутрішній ринок капіталів, різноманіття асортименту через злиття або поглинання підприємства;
- 4) за галузевою належністю: багатогалузева, полі галузева зв'язана, полі галузева незв'язана;
- 5) за ступенем необхідності: обов'язкова, доцільна, недоцільна;
- 6) за рівнем ієрархії: на рівні товару, підприємства, галузі, економіки;
- 7) за тривалістю процесу: неперервний, одиничний;
- 8) за характером здійснення: первинна, вторинна;
- 9) за відповідністю цілей підприємства: стратегічна, тактична;
- 10) за напрямом: вертикальна, горизонтальна, перехресна, конгломератна, змішана.

А.А. Томпсон-мл, А.Дж. Стрикленд III виокремлюють такі стратегії диверсифікації компанії:

- диверсифікація в споріднені підприємства і галузі: створення перспективних конкурентних переваг в результаті обміну досвідом, технологіями, спільне використання ресурсів, брендів тощо;

- диверсифікація в неспоріднені підприємства і галузі: оптимальний вибір об'єкта диверсифікації, ефективне управління бізнес-портфелем, розподілення ризиків між різними галузями;
- комбінована диверсифікація [98].

Солдаткін В.А. виокремив наступні класифікаційні критерії основних видів диверсифікації [43,с.10]:

- 1) зв'язок з основним видом діяльності: зв'язана, незв'язана;
- 2) стійкість на ринку: соціально-орієнтоване виживання, отримання запланованого прибутку;
- 3) рівень ризику: помірний, значний, інтенсивний;
- 4) ланка ланцюга створення вартості: горизонтальна – для виробництва; вертикальна – для збуту, постачання;
- 5) участь держави: програмна, цільова;
- 6) територіальне положення: регіональна, федеральна, міжнародна;
- 7) структурність: конгломератна, концентрична;
- 8) рівень невизначеності: випадкова, супутня.

На підставі опрацювання літературних джерел сформуємо комплексну класифікацію видів диверсифікації на підприємствах (рис. 1.2). Відповідно до наведеного рис. 1.2 виокремлено такі види диверсифікації:

- за сферою діяльності: товарна (виробництво нових видів продукції, що супроводжується розширенням або оновленням номенклатури (асортименту)), технологічна (впровадження нових високоефективних технологій, оновлення техніки), маркетингова (запропонування своєї продукції новим ринкам; використання нових способів просування продукції), фінансова (розосередження фінансових вкладень у різні напрями діяльності), інформаційна (отримання інформації з різних джерел) та ін.;
- за цілями: стратегічна і тактична;
- за організаційною формою: зовнішня (освоєння нових напрямів діяльності на основі об'єднання з іншими підприємствами), внутрішня (впровадження нових напрямів діяльності в середині підприємства);



Рис.1.2 Класифікація видів диверсифікації діяльності підприємств

Примітка: узагальнено дисертантом на основі літературних джерел [68-78; 82; 33]

*доповнено дисертантом

- за відношенням до виду діяльності: зв'язана, незв'язана;
- за іншими ознаками: організаційна, функціональна, ресурсна, портфельна тощо;
- за величиною суб'єктів господарювання: великого, малого і середнього підприємництва;
- за формою підприємства: диверсифікацію впроваджують на підприємствах, банках, концернах, конгломератах, промислово-фінансових групах тощо;
- за напрямом здійснення: горизонтальна, вертикальна, конгломератна, змішана.

В результаті опрацювання наукової літератури можна стверджувати про існування різноманітних видів диверсифікації. З цією метою сформовано узагальнену класифікацію видів диверсифікації. Вищезазначена класифікація дає можливість керівникам підприємств зосередити увагу на найбільш важливих

видах диверсифікації. Крім того, досить важливо враховувати особливості здійснення диверсифікації на великих, малих і середніх підприємствах. Оскільки малі і середні підприємства дуже швидко переорієнтовуються на нові напрями діяльності, однак нерентабельність нового виду діяльності може зумовити банкрутство підприємства. Тоді як великі підприємства мають достатній потенціал для реалізації нових проєктів. Форма підприємництва має вагомий вплив на здійснення диверсифікації. Адже концерни, конгломерати можуть здійснювати диверсифікацію, не докладаючи при цьому значних зусиль, тобто поглинути вже створене підприємство з налагодженим виробничим процесом.

1.3. Концепція диверсифікації на підприємствах

Як і будь-яке економічне явище, диверсифікація пройшла певний історичний шлях свого розвитку. Розглянемо наукові праці вчених щодо етапів еволюції диверсифікації. Стрелков М.А. виокремив сім етапів розвитку диверсифікації за кордоном: перший етап (до 1950 р.) – поява горизонтальної і вертикальної диверсифікації; другий етап (1950-1960 рр.) – подальший розвиток вертикальної і горизонтальної диверсифікації; третій етап (1960-1970 рр.) – створення міжгалузевих корпорацій; четвертий етап (1970-сер.1980 рр.) – період становлення конгломератної диверсифікації; п'ятий етап (сер.1980-кін.1980 рр.) – збільшення кількості диверсифікованих корпорацій; шостий етап (кін.1980-2000 рр.) – розвиток фінансової диверсифікації; сьомий етап (2000 р. – до сьогодні) – диверсифікація, що охоплює різні напрями [44, с.12].

Цогла О.О. сформувала вісім періодів розвитку диверсифікації, розкриваючи їх особливості: епоха масового виробництва (20-ті р. ХХ ст. – присутність вузькоспеціалізованих виробництв), епоха масового збуту (30-40 р. ХХ ст. – розуміння важливості диверсифікації як результат надмірної кількості однакових товарів), епоха ефективності (50-ті р. ХХ ст. – організації освоюють нові напрями

діяльності, спостерігається інтернаціоналізація виробництва, зумовлюючи появу товарної, галузевої, географічної диверсифікації), епоха якості (60-ті р. ХХ ст. – відслідковується високий рівень диверсифікації, зумовлений створенням конгломератних організацій), епоха економічної кризи (70-ті р. ХХ ст. – відбувається інтенсивний розвиток диверсифікації в результаті розвитку нових видів виробництв на основі заощаджень капіталу), епоха гнучкості (80-ті р. ХХ ст. – прийнятною є думка, що завдяки диверсифікації підприємства підвищують свою конкурентоспроможність, переміщення фінансових та інвестиційних ресурсів, на основі цього виникає диверсифікація капіталу в інші країни), епоха інформаційних і комп'ютерних технологій (90-ті р. ХХ ст. – переорієнтація підприємств з освоєних видів виробництв на перспективні напрями діяльності в умовах платоспроможного попиту, посилення світової конкуренції), початок ХХІ ст. епоха інновацій (присутність всеохоплюючої диверсифікації в умовах відсутності фінансового, інвестиційного, сировинного забезпечення) [70,с.28].

За основу визначення основних етапів еволюціонування диверсифікації нами взято наукові праці Трубчаніна В.В., Дерези М.В., Немченко Г.І. (табл. 1.4). Науковцями виокремлено чотири основні етапи розвитку диверсифікації. Кожен з цих етапів характеризується відповідними передумовами, які обумовили розвиток різних видів диверсифікації [99,100,33].

На епоху масового збуту (до середини 1950-х рр.) припадає виникнення перших видів диверсифікації, що є наслідком відсутності внутрішніх можливостей забезпечення ефективної діяльності підприємств. У 60-ті роки ХХ ст. диверсифікація проявлялась у створенні конгломератів, тобто об'єднання підприємств різних галузей економіки з метою гарантування та збільшення прибутковості інвестицій. На початку 70-х рр. ХХ ст. в час економічної кризи більшість підприємств відмовились від застосування диверсифікації. Проте на протязі 80-90 рр. ХХ ст. спостерігалася активізація процесів диверсифікації підприємств у формі інвестицій капіталу в інші країни, початок функціонування у сферах, що пов'язані з основними видами діяльності [99].

Таблиця 1.4

Основні етапи еволюціонування диверсифікації [99,100,33]

№ з/п	Етапи розвитку економіки	Характерні особливості	Види диверсифікації
1	2	3	4
1.	Масове виробництво (до кінця 20-х рр. XX ст.)	Виробництво стандартної продукції у межах однієї галузі.	Відсутність диверсифікації
2.	Масовий збут (до середини 50-х рр. XX ст.)	Розширення номенклатури продукції; задоволення потреб споживачів; перевищення пропозиції товарів над попитом.	Продуктова диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація в інші галузі.
3.	Постіндустріальне суспільство	Інвестування капіталу в різні країни; посилення конкуренції між суб'єктами господарювання.	Диверсифікація капіталу. Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва.
4.	Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. XX ст.)	Конкуренція на світовому ринку. Формування перспективних напрямків діяльності на основі модернізованих технологій.	Глобальна диверсифікація.
5.	* Соціально-орієнтоване суспільство XXI ст.	Збереження навколишнього середовища; раціональне та ефективне використання ресурсів.	Конгломератна диверсифікація.
6.	*Глобалізація сучасного світу XXI ст.	Взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК).	Багатонаціональна диверсифікація.

*Примітка: введено дисертантом

Крім того, доцільно виокремити ще два етапи розвитку диверсифікації: соціально-орієнтоване суспільство XXI ст. та глобалізація сучасного світу XXI ст. Виокремлення етапу соціально-орієнтованого суспільства обумовлено тим, що сучасне суспільство орієнтоване на більш дбайливе ставлення до навколишнього середовища, раціональне, ефективне використання ресурсів. На сьогодні світ є глобалізованим, що проявляється через взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК). Для виокремлених двох останніх етапів характерними є конгломератна, багатонаціональна диверсифікація.

Основними цілями здійснення диверсифікації на підприємствах є: отримання

економічної вигоди, зниження ризику залежності від одного виду діяльності, підвищення ефективності функціонування підприємства, пристосування до змін потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства, закріплення конкурентних позицій на нових ринках, розширення номенклатури та асортименту товарів, використання модернізованих технологій.

У літературі проведено дослідження щодо структуризації процесу диверсифікації, що охоплює чотири етапи: окреслення основних цілей, яких підприємство прагне досягнути при застосуванні диверсифікації; визначення основних особливостей отриманих товарів; виділення ринкових факторів, які впливатимуть на реалізацію проекту; визначення економічної результативності, отриманої від проведення диверсифікації [76, с.23]. Застосування диверсифікації на промислових підприємствах потребує комплексного аналізування, оцінювання, врахування умов ринкового середовища, цілей, мотивів, наявності ресурсного забезпечення.

Впливаючи на різноманітні аспекти господарської діяльності суб'єкта господарювання, визначають різні напрямки розвитку диверсифікації, а саме: виробництва, продукції, економічної діяльності, експорту, ризиків, диверсифікація фінансова та інвестиційна, валютних резервів та ін. [101].

Важливим у дослідженні диверсифікації є її принципи. Давидова І.І. сформулювала наступні принципи: універсальності (несуперечливість мети диверсифікації по відношенню до інших елементів системи), структурного діапазону маневреності (захист існуючого капіталу), монотонності (встановлення єдності між напрямками диверсифікації), інваріантності (поєднання технологічно спільних виробничих процесів за проектом диверсифікації), кардинальності (для отримання поставленої мети диверсифікації необхідно використовувати ресурси оптимально) [38, ст.6].

Цогла О.О. зазначає принципи організування виробництва, які повинні застосовуватись для диверсифікації: синергії (існування синергійного ефекту між підрозділами підприємства, зумовлюючи оптимізацію використання трудових, фінансових ресурсів), єдності аналізу-синтезу (аналізування діючої системи через

розподіл на її складові, трансформуючи у нові системи), пропорційності (забезпечення пропорційного розвитку усіх напрямів диверсифікації), самозбереження (переорієнтація на новий вид діяльності дозволяє економити ресурси), гнучкості (мінімізація часу та витрат, пов'язаних із пристосуванням устаткування до виробництва продукції широкої номенклатури), гомеостатичності (саморегулювання виробничої системи на основі технічних та організаційних механізмів), точності (конкретизованість та деталізованість диверсифікаційного процесу), неперервності (диверсифікація – неперервний процес з врахуванням певних уточнень, які виникають впродовж періоду), цілеспрямованості (основна ціль диверсифікації – підвищення ефективності діяльності підприємства), поліструктурності (об'єднання різних напрямів діяльності), відкритості (обмін інформацією в середині підприємства, а також між підприємством та зовнішнім середовищем), складності (поява труднощів щодо управління диверсифікованим підприємством та встановлення конкурентних умов започаткування нового напрямку діяльності), різноманітності (своєчасне реагування на зміну потреб споживачів, впровадження нових видів діяльності, удосконалення продукції) [70,с.112-114].

Таким чином, на основі аналізування літературних джерел можна виділити наступні характерні особливості диверсифікації, відображені на рис. 1.3.

Розглянемо виокремлені особливості диверсифікації більш детально:

- 1) еволюційність – поява диверсифікації не є раптовою. Розвиток диверсифікації відбувався одночасно із розвитком світової економіки. Відповідно, диверсифікація історично пройшла чотири основні етапи становлення під впливом особливостей функціонування економіки;
- 2) структурованість – диверсифікацію на підприємствах впроваджують поетапно. Наприклад, спершу потрібно проаналізувати бізнес-середовище підприємства, виявити чи ринкові тенденції є сприятливими, оцінити потенціал, впроваджувати диверсифікацію, оцінити її ризики;



Рис. 1.3. Характерні особливості диверсифікації

Примітка: узагальнено автором на основі літературних джерел [101,99,76]

- 3) комплексність – вказує на те, що важливе значення має встановлення цілей, мотивів, умов диверсифікації;
- 4) багатоаспектність – особливістю диверсифікації є можливість поєднувати спільні та різні напрями діяльності;
- 5) цілеспрямованість – полягає у чіткому, конкретному ідентифікуванню цілей диверсифікації;
- б) емерджентність – в результаті впровадження нових напрямів діяльності система підприємства набуває нових властивостей, тобто, може змінитись організаційна структура управління, поява нового ринку збуту тощо;
- 7) динамізм – диверсифікація забезпечує можливість постійного розвитку суб'єкта господарювання, підвищуючи його конкурентоспроможність;

8) синергійність – структурні підрозділи суб'єкта господарської діяльності активно взаємодіють між собою;

9) наявність зворотного зв'язку – оптимальний розвиток нових сфер діяльності може позитивно впливати на основне виробництво. Цей позитивний вплив може проявлятися, наприклад, через забезпечення основної діяльності підприємства оборотними коштами тощо.

Вітчизняні підприємства, здійснюючи підприємницьку діяльність, підпадають під ризик кризових явищ. Це такий стан суб'єкта господарювання, що характеризується порушеннями у його діяльності внаслідок дії зовнішніх, внутрішніх факторів, може привести до його ліквідації. Серед провідних способів виходу підприємства із кризи вважають застосування стратегії диверсифікації. Як бачимо, диверсифікація діяльності підприємств відіграє важливу роль у системі антикризового управління [102].

Недостатній рівень зосередження уваги на дослідженні і вивченні диверсифікації промислових підприємств як одного з головних напрямків підвищення ефективності функціонування у плановій економіці, обумовлений, насамперед, відсутністю важливої умови розвитку диверсифікації, а саме: конкуренції [33]. Для підприємств конкуренція виступає стимулом прагнення постійно перевершити інших. Адже будь-яке підприємство, функціонуючи у мінливому ринковому середовищі, намагається постійно перевершити своїх конкурентів. Це проявляється у виробництві або вдосконаленні вже існуючих видів товарів, наданні спектру різноманітних послуг, впровадженні модернізованих технологій, розвитку різноманітних видів діяльності, що пов'язані або непов'язані між собою.

Порівнюючи минулі та теперішні умови діяльності підприємств в Україні, можна стверджувати про їх істотну відмінність, яка спричинена, насамперед, впливом особливостей розвитку світової економіки. Сьогодні світова економіка є глобалізованою, що може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на ринкове економічне середовище України. Основу національного господарства України складають підприємства. Від того, наскільки активна їхня діяльність,

певним чином, залежить рівень економічного розвитку країни. Тому, доцільно дослідити чинники впливу на диверсифікацію діяльності з метою формування умов її впровадження.

Дослідження будь-якого економічного явища необхідно починати з аналізування того, які чинники (фактори) безпосередньо впливають на нього. Чинники – це «суттєві обставини, умови, причини, рушійні сили або параметри будь-якого явища чи процесу і забезпечують певний рівень отриманих результатів» [103,104]. Аналізування впливу чинників є важливим, оскільки можна отримати інформацію про зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ [105].

Для прикладу розглянемо, які чинники впливають на диверсифікацію діяльності підприємств. Прийняття рішення керівництвом будь-якої організації стосовно реалізування стратегії диверсифікації обумовлене, насамперед, позитивним або негативним впливом чинників середовища. Загалом, можна виокремити значну сукупність факторів, що впливають на процес розвитку диверсифікації на підприємствах. В основному, вчені поділяють вплив чинників на диверсифікацію діяльності підприємств на дві основні групи: внутрішні та зовнішні [106-108].

У праці [70, с. 42] внутрішні фактори впливу називають ендегенними, а зовнішні – екзогенними. Якщо взяти до уваги впровадження диверсифікації на переробних підприємствах, то внутрішні чинники включають: величину підприємства та його конкурентні переваги; особливості продукції, яку планують виробляти; витрати, що пов'язані із виробництвом та збутом; фінансовий стан організації; цілі, місія, потенціал підприємства. А зовнішніми чинниками є стан галузі і позиція на ній підприємства; привабливість ринку [106].

Серед внутрішніх чинників впливу на диверсифікацію в аграрному виробництві зазначають: організаційно-правова форма господарюючого суб'єкта, існуючі конкурентні переваги, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, вік зайнятого населення, розвиток соціального капіталу. Основними зовнішніми чинниками впливу називають: розвиток місцевої економіки, транспортної

інфраструктури і комунікацій, рівень зростання ринку, особливості кон'юнктури ринку праці [107].

Крім того, якщо розглядати диверсифікацію діяльності зі сторони машинобудівних підприємств, то зазначають такі чинники [108, с. 230]:

- зовнішні: законодавство, економічне оцінювання стану зовнішнього середовища, рівень науково-технічного прогресу, ризики, що пов'язані із диверсифікацією суб'єкта господарювання, вивчення особливостей попиту споживачів на нові товари, утворення спеціального фонду на фінансування диверсифікації;

- внутрішні: рівень досконалості організування виробництва підприємства, адаптивність та гнучкість організації, можливість забезпечення змін в організуванні виробництва фінансовими і кадровими ресурсами, основні характеристики персоналу: кількість і якість, освітньо-кваліфікаційний рівень, вміння підприємства використовувати внутрішні резерви і коригувати свою діяльність, забезпеченість підприємства необхідною кількістю основних і оборотних засобів, конкурентоспроможність продукції і послуг, прибутковість підприємства і рентабельність його продукції та послуг.

Фактори диверсифікації діяльності підприємства згруповують у дві групи: зовнішні та внутрішні. Можна побачити, що фактори зовнішнього середовища характеризують стан економіки (рівень інфляції, цін, доходів населення, курсу національної валюти, умови кредитування), підприємства (платоспроможність підприємства, становище на ринку, репутація, характеристики продукції, попит на нову продукцію, послуги, фінансове забезпечення диверсифікації), законодавства, розвиток науки і техніки. У свою чергу, виділені внутрішні фактори характеризують кваліфікацію працівників, потенціал, адаптивність, гнучкість, маневреність виробничої системи, конкурентоспроможність, рентабельність продукції, наявність основного і оборотного капіталів [2].

Тому, не конкретизуючи галузі, сфери діяльності суб'єктів господарювання, нами пропонується виокремити такі чинники, що спричиняють значний вплив на диверсифікацію діяльності підприємств (рис. 1.4) [33,70,106-108].



Рис. 1.4. Узагальнені чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств

Примітка: узагальнено дисертантом на основі літературних джерел [33,70,106-108]

Доцільно охарактеризувати вплив кожного з цих чинників. І так, новостворене підприємство або підприємство, що давно функціонує на ринку, постійно намагається забезпечити виробництво таких товарів та надання послуг, які б відповідали потребам споживачів. Якщо організація впроваджуватиме стратегію диверсифікацію способом розширення асортименту товарів або початком виробництва нових товарів, що не орієнтовані на вимоги та потреби споживачів, то така стратегія буде ризиковою і може стати причиною виходу господарюючого суб'єкта із ринку. Тому, перед тим як приймати рішення про вибір стратегії, а саме – диверсифікації, керівництво підприємства повинно детально проаналізувати, що необхідно споживачам.

Можна сказати, що конкуренти певним чином активізують діяльність організацій. Адже, завдяки конкурентам підприємство з метою збільшення своєї частки ринку намагається постійно діяти, тобто вдосконалювати, урізноманітнювати свою виробничу та господарську діяльність. Тому, можна

стверджувати, що конкуренти сприяють використанню стратегії диверсифікації керівництвом організації.

Не менш важливим чинником впливу на диверсифікацію є ринкові коливання. Вони охоплюють темпи збільшення чи зменшення попиту та пропозиції, рівень інфляції, цінову політику тощо. Стан економіки будь-якої країни не є стабільним, а відзначається циклічним характером розвитку. Тобто, можна спостерігати відсутність та появу економічних криз.

В умовах економічної кризи спостерігається погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємств, а саме: зниження показників прибутковості, зменшення обсягів виробництва продукції, скорочення чисельності персоналу, припинення інвестиційної діяльності, невиконання поточних зобов'язань перед працівниками (невиплата заробітної плати), постачальниками сировини через відсутність фінансових ресурсів тощо. Усе це, у свою чергу, зумовлено скороченням попиту на продукцію, зростанням рівня інфляції, відсутністю власних та подорожчанням залучених коштів тощо. Економічна криза може по-різному впливати на підприємство незалежно від галузі. Усе залежить від здатності організації швидко та ефективно реагувати на неї. Тобто, якщо реакція господарюючого суб'єкта на зміни зовнішнього середовища проявляється через виробництво товарів та надання послуг, робіт необхідної кількості та якості, оптимізуванням сукупності витрат, то це забезпечить підприємству умови стабільного функціонування [109-110].

Органами державного управління є Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний Банк України, Державна податкова адміністрація України, Державна митна служба України, регіональні органи управління тощо. Основне завдання усіх цих структур полягає у розробленні, формулюванні та затвердженні відповідних засад функціонування організацій в державі та контролюванні процесів, пов'язаних із виконанням та дотриманням необхідних вимог [104].

Основними умовами, що можуть забезпечити розвиток диверсифікації економіки є: сприятливе нормативно-правове середовище, охорона прав

власності, рівень конкуренції та доступ до фінансових послуг. Інформаційні дані Світового банку свідчать про те, що нормативні документи, прийняті органами влади України, не сприяють розвитку приватного сектора економіки. Україна перемістилася з 139 місця у 2007 р. на 142 місце у 2010 р. (з 183 країн) за особливостями ведення бізнесу. Створити підприємство в Україні не так просто, це потребує значних витрат та часу. Результатом цього є існування неформальних організацій [111].

Результатом становлення незалежності України має бути її входження у світову економіку, що повинно здійснюватися на основі рівноправності та отримання вигоди. В умовах формування моделі міжнародного поділу праці, що передбачає застосування модернізованих технологій виробництва, Україна зобов'язана встановити вигідні зовнішньоекономічні взаємовідносини з метою забезпечення своїх власних інтересів [112]. Як бачимо, для України глобалізація відіграє надзвичайно важливу роль, тому важливо розкрити її особливості впливу на диверсифікацію. На вищевказаному рис. глобалізацію подано як один із чинників впливу на диверсифікацію, проте вона може поєднувати в собі інші чинники: споживачів, конкурентів, органів державного управління, ринкові коливання, законодавчо-нормативні акти.

Якщо глобалізацію розглядати як процес, то вона передбачає взаємодію та інтеграцію виробництв, суспільних сфер, що зумовлює становлення виробничого процесу однієї країни частиною процесу характерного для усього світового господарства [112]. Також глобалізація означає очевидний та швидкий процес інтеграції національних економік в межах світового господарства, для якого характерне демократизація, інтелектуалізація, інформатизація та електронізація виробництва; можливість перевірити здатність економічної системи країни конкурувати в результаті розвитку та удосконалення інформаційних та комунікаційних технологій [113].

Свій початок глобалізація бере від інтернаціоналізації, тобто вона не виникла сама по собі. У свою чергу, розвиток інтернаціоналізації може відбуватись як внутрішньо, так і зовнішньо. Якщо процес інтернаціоналізації розвивається

внутрішньо, то для країни це означає, насамперед, споживання іноземних товарів, послуг, технологій тощо. Зовнішній розвиток інтернаціоналізації має на меті проникнення країни у систему світового господарства [76]. Внутрішній та зовнішній розвиток інтернаціоналізації показує нам розвиток експортно-імпортової діяльності країн.

Глобалізація є значно суперечливою, оскільки з однієї сторони вона сприяє ефективному поєднанню та використанню ресурсів, з іншої – активізує конкурентне суперництво, маніпулювання фінансовими та інвестиційними ресурсами, тобто викликає певні порушення у функціонуванні економіки. Тому, будь-яка країна повинна розробляти та використовувати індивідуальні способи, механізми пристосування національної економічної системи до сучасних умов теперішнього світу, для якого характерний розвиток глобалізаційних процесів [64]. Внаслідок цього диверсифікацію вважають як один із способів адаптації підприємств до глобалізованої світової економіки. В умовах глобалізації світової економіки з метою активного здійснення своєї діяльності значна кількість підприємств прагнуть об'єднувати свої зусилля, можливості, переваги у різних галузях. Тому, це має прояв в утворенні відповідних структур: концерн, транснаціональна корпорація, конгломерат, фінансово-промислова група тощо [64].

Чинники внутрішнього середовища, що впливають на диверсифікацію діяльності підприємств можна узагальнити у такі групи [33,103,106-108,110]:

- стратегічні (включають цілі, місію, завдання. Обґрунтовано визначені стратегічні і тактичні цілі, а також встановлені завдання сприяють ефективному впровадженню диверсифікації діяльності підприємств.);
- економічні (аналізування основних показників (індикатори рентабельності, фінансової незалежності, ділової активності тощо) діяльності суб'єкта господарювання дозволяє з'ясувати потенційні можливості реалізування стратегії диверсифікації);

- організаційно-управлінські (важливу роль у впливі на диверсифікацію діяльності господарюючих суб'єктів мають розміри підприємства, його організаційна структура управління, організаційна форма);
- матеріально-технічні (сировина, матеріали, комплектуючі, виробничі потужності, устаткування тощо);
- соціальні (знання, вміння, навички, досвід персоналу);
- інвестиційно-інноваційні (аналізування результатів інвестиційної діяльності підприємства, динаміки розміщення та залучення інвестицій; кількість впровадження нововведень, нових технологій тощо).

Концептуальні засади розвитку диверсифікації на підприємствах базуються на ретельному аналізуванні впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на вибір певної форми диверсифікації, врахуванні виокремлених особливостей диверсифікації, що дозволить визначити основні цілі, яких необхідно досягнути, основні умови, причини зазначеного економічного явища.

Висновки до розділу 1

1. Диверсифікація є багатоаспектною економічною категорією. Це поняття розуміють як процес, як стратегію, як механізм, як метод, як систему тощо. На підставі опрацювання значного спектру літературних джерел нами сформовано наступне визначення: диверсифікація – це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках, на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання. У запропонованому визначенні диверсифікацію розглядаємо з позиції процесу, який повинен бути структурованим і логічним та охоплювати найважливіші складові.

2. Значна кількість видів диверсифікації дала підставу узагальнити і

систематизувати основні їх види за такими ознаками: за сферою діяльності (товарна, технологічна, маркетингова, фінансова, управлінська, інформаційна тощо); за цілями (стратегічна, тактична); за напрямом здійснення (горизонтальна, вертикальна, конгломератна, змішана); за організаційною формою (зовнішня, внутрішня); за відношенням до виду діяльності (зв'язана, незв'язана); за іншими ознаками (організаційна, функціональна, ресурсна, портфельна тощо). Пропонується доповнити класифікацію такими ознаками: за величиною суб'єктів господарювання (великого, середнього та малого підприємництва), за формами підприємництва (підприємства, банки, промислово-фінансові групи, конгломерати, концерни тощо).

3. З'ясовано, що основними етапи розвитку диверсифікації в історичному аспекті є такі: 1 етап – масове виробництво (до кінця 20-х рр. ХХ ст.); 2 етап – масовий збут (до середини 50-х рр. ХХ ст.); 3 етап – постіндустріальне суспільство; 4 етап – розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. ХХ ст.). Крім цих етапів нами запропоновано ще два: 5 етап – соціально-орієнтоване суспільство ХХІ ст.; 6 – етап глобалізація сучасного світу ХХІ ст. Такі етапи еволюціонування диверсифікації запропоновані через те, що на сьогодні спостерігаємо посилення глобалізації сучасного світу, прагнення суспільства ефективно використовувати ресурси без значної шкоди навколишньому середовищу.

4. Загалом на здійснення диверсифікації впливають різноманітні чинники. Якщо не конкретизувати галузі, сфери діяльності суб'єктів господарювання, узагальнюємо чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, що спричиняють значний вплив на диверсифікацію діяльності підприємств. До чинників зовнішнього середовища відносимо споживачів, конкурентів, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо-нормативні акти, глобалізацію. До чинників внутрішнього середовища відносимо стратегічні, економічні, організаційно-управлінські, матеріально-технічні, соціальні, інвестиційно-інноваційні. В умовах сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовищ вибір цієї стратегії на підприємствах передбачатиме активізування різних

напрямків діяльності, розвиток інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

5. Для забезпечення ефективного розвитку диверсифікації на підприємствах необхідно враховувати такі її характерні особливості: еволюційність, структурованість, багатоаспектність, комплексність, цілеспрямованість, емереджентність, динамізм, синергійність, наявність зворотного зв'язку.

6. Основні результати дослідження, які здійснені в цьому розділі, були опубліковані в [114-122].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Методичні положення з аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах

Аналізування реалізованої диверсифікації є важливим етапом для підприємства. Під час цього процесу можна визначити основні та допоміжні напрями діяльності підприємства, дослідити номенклатурну та асортименту політику, проаналізувати впроваджені та заплановані проекти за відповідними критеріями тощо. Тому доцільно зосередити увагу на дослідженні методичних положень, за допомогою яких можна проаналізувати диверсифікаційні заходи на підприємствах.

Для оцінювання диверсифікації вчені використовують різноманітні показники. На думку Корінька М.Д., основним критерієм ефективності проекту диверсифікації є позитивний результат, отриманий як різниця між дисконтованою сумою доходів та витрат. Для дослідження діяльності диверсифікованого підприємства автор пропонує застосувати фінансовий аналіз, використовуючи дані звіту про рух грошових коштів. Свою позицію він обґрунтовує прагненням оцінити теперішні та майбутні можливості диверсифікованого підприємства [76].

Методика Шутенка Л.Н. полягає в тому, що розрахунок рівня диверсифікації підприємств пов'язаний із визначенням значущості кожного напрямку діяльності (частка отриманого доходу від напрямку діяльності у загальній величині доходу підприємства). Крім того, автор розраховує показник перспективності кожного напрямку діяльності як відношення фактичного і запланованого доходу. На основі такого індикатора інституційні керівники приймають рішення щодо доцільності подальшого розвитку усіх напрямів діяльності організації [123].

Кутовий В.М. акцентує увагу на тому, що вибір найбільш оптимального проекту впровадження диверсифікації здійснюється на основі розрахунку таких показників: чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості інвестицій, внутрішня норма прибутковості проекту; термін окупності інвестицій; індикатор загального економічного ефекту в результаті диверсифікації, показник ефективності диверсифікації [124].

Для визначення ризиків і ефективності виробничої диверсифікації Гур'янов А.Б. використовує портфельну теорію інвестора. На його думку, такий метод дозволяє сформувати оптимальну сукупність проектів диверсифікації виробництва за критеріями найбільшої ефективності та найменшого ризику. Реалізація цього методу супроводжується використанням теорії імовірностей, тобто індикатор ефективності діяльності підприємства вважають випадковою величиною з імовірністю її появи. Для аналізування ефективності діяльності суб'єкта господарської діяльності розраховують математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення, коваріацію, які найповніше розкривають сутність випадкових величин. При цьому констатують певні умови: рівність дисперсії нулю означає відсутність ризику і навпаки зі збільшенням дисперсії ефективності діяльності підприємства відбувається зростання ризику [125].

Боломчук Б.В., Драгун Н.П. розробили методику оцінювання рівня і ступеня спорідненості диверсифікації діяльності промислових підприємств. Автори зосередили увагу на дослідженні рівня горизонтальної, вертикальної диверсифікації, а також диверсифікації ринків збуту. Суть цієї методики відображено на рис. 2.1. Науковці також визначили інтегральний показник рівня диверсифікації діяльності підприємства (рис. 2.2) на основі таких даних значення товарної продукції (ТП), кількість видів економічної діяльності згідно КВЕД (n), m – загальна кількість ринків збуту, обсяг реалізації продукції (ОР), і – вид економічної діяльності, витрати на виробництво продукції (З), витрати на оплату праці (ОТ), відрахування на соціальні заходи ($O^{соц}$), амортизація основних засобів і нематеріальних активів (А) [126].



Рис.2.1. Характерні особливості методики оцінювання рівня і ступеня диверсифікації діяльності на підприємствах [126]

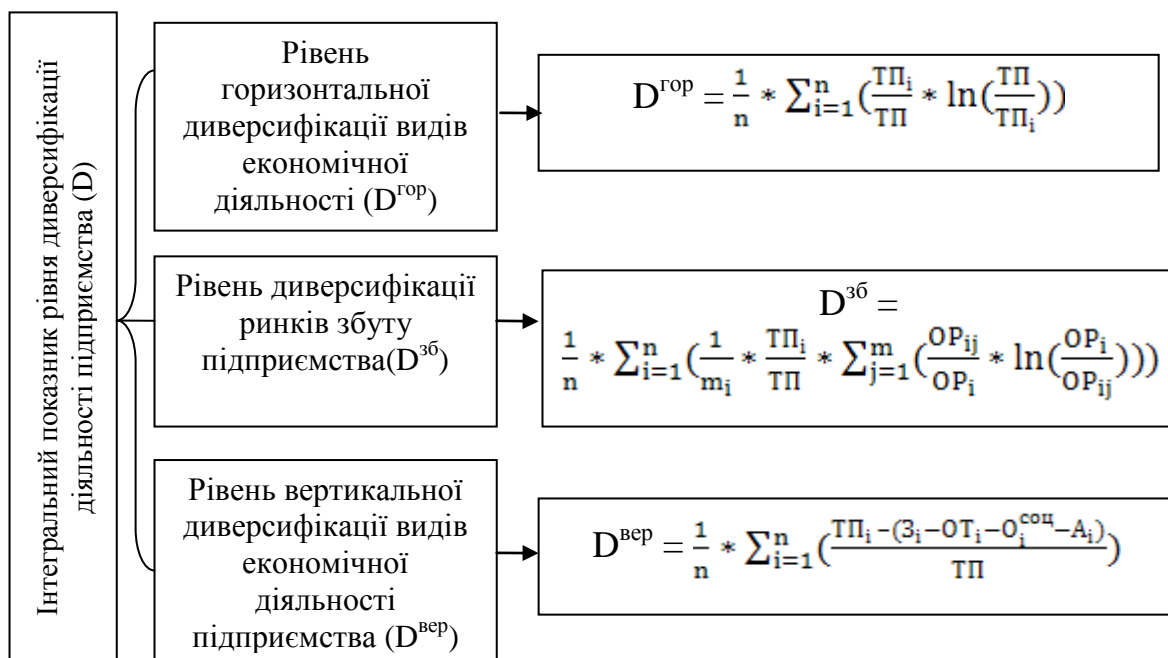


Рис. 2.2. Основні складові формування інтегрального показника рівня диверсифікації діяльності підприємства [126]

З наведеного рис. 2.2 бачимо, що основою для ідентифікування рівня диверсифікації, а саме вертикальної та горизонтальної, є застосування індексу ентропії. Як зазначає Ковальов А.В., індекс ентропії спрямований на те, щоб [39]:

- визначити наскільки галузі, в яких здійснюють діяльність підприємства, пов'язані між собою;
- ідентифікувати загальне число галузей, в яких підприємство працює;
- дослідити сегментований розподіл чистого доходу від реалізації продукції господарюючого суб'єкта.

Інтегральний показник рівня диверсифікації діяльності підприємства (D) розраховують наступним чином [126]:

$$D = \sqrt[3]{D^{\text{гор}} * D^{\text{вер}} * D^{\text{зб}}} . \quad (2.1)$$

Цю розроблену методику вчені використовують з метою дослідження впливу показників рівня і ступеня спорідненості диверсифікації діяльності на економічну і соціальну ефективність функціонування промислових підприємств. В якості показників економічної ефективності використовують рентабельність активів і темп зростання обсягу виробництва продукції. Соціальну ефективність підприємств можна описати такими індикаторами: темпи зростання заробітної плати працівників підприємства за місяць та чисельності працівників підприємства. Крім того, рівень диверсифікації може не лише впливати на ці види ефективності підприємства, а й на інші, наприклад інвестиційна, маркетингова, інноваційна ефективності тощо [126].

Міньковська М.В. вважає, що економічно оцінити диверсифікацію виробництва можна, використовуючи інвестиційний підхід. За цим підходом основну роль відведено чистій теперішній вартості (NPV). Такий показник спрямований на оцінювання результативності виробничої диверсифікації. Для NPV характерна адитивність. Ця властивість надає можливість сформуванню загальної величини NPV, яка включає значення цього показника за різними проектами диверсифікації. Узагальнену цільову функцію відображено так [35]:

$$NPV_{\Sigma} = \sum_{i=1}^s NPV_i \rightarrow \max, \quad (2.2)$$

де $i=1...s$ – проекти, що формують інвестиційний портфель підприємства.

Богуславський Б.І. та Петрук О.В. визначають ефективність диверсифікації за допомогою методу аналізування «витрати – обсяг продажу – прибуток»,

враховуючи мультиплікатор компліментарності. Ця методика передбачає, що підприємство повинно виготовляти види продукції, що характеризуються найбільшим значенням мультиплікатора компліментарності. Це зумовлюватиме збільшення загального доходу підприємства. Крім вирішення першочергового завдання, такий метод дозволяє проаналізувати потенційні можливості підприємства, оцінити можливі ризики, сформувавши оптимальну асортиментну політику, визначити, як окремі фактори впливатимуть на прибуток підприємства, проаналізувати величину постійних і змінних витрат і встановити прийнятне співвідношення між ними тощо. Для методики характерним є розрахунок таких показників [127]:

- маржинальний дохід (основна мета – концентруватись на виробництві найбільш вигідних видів продукції за критерієм дохідності, забезпечити ефективний розподіл виробничих потужностей);
- запас міцності (показує мінімальний обсяг продажу з уникненням ризику зазнати збитків);
- маржинальний дохід, значення якого скориговане на питому вагу певного товару в загальному обсязі усіх товарів;
- загальна точка беззбитковості для загального обсягу виробництва продукції (співвідношення значень постійних витрат і середньозваженого маржинального доходу);
- мультиплікатор компліментарності (зростання зазначеного коефіцієнта означає отримання вигоди в результаті реалізування диверсифікації, тобто простежується прямий зв'язок).

Досить часто закордонні багатопрофільні компанії розраховують рівень диверсифікації за допомогою найбільш популярного методу як код стандартної промислової класифікації (SIC). Основою цього методу є галузева класифікаційна система, тобто виокремлюють низький та найвищий рівень об'єднання галузевих напрямків. Якщо підприємству присвоюють чотиризначний номер, то це означає, що його діяльність пов'язана лише з одним галузевим напрямом. Найбільш

диверсифіковані компанії відзначаються одиничним номером об'єднання галузевих напрямів [39,с.79].

В Україні рівень диверсифікації можна визначати завдяки класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2011). Основним недоліком КВЕД-2011 є нерациональний розподіл на групи і класи видів економічної діяльності підприємств. Найбільш поширеними показниками для ґрунтовного аналізування рівня диверсифікації є такі: абсолютний показник диверсифікації, трансформований показник концентрації, Беррі-індекс, коефіцієнт зосередженості, ступінь ризику, індекс ентропії, дисперсія прибутку підприємства, індекс Аттона [128].

З метою ідентифікування ступеня диверсифікації підприємства вчені вважають за необхідне використання наступних показників:

- 1) абсолютний рівень диверсифікації – за допомогою цього показника можна ідентифікувати усі галузеві напрями організації за технологічною ознакою на основі обчислення питомої ваги основного виробництва;
- 2) інтегральний показник диверсифікації виробництва – розрахований на основі індексу Херфіндаля-Хіршмана:

$$K_{дх} = 1 - \sum_{i=1}^n УВom_i^2, \quad (2.3)$$

де $УВom_i$ - частка i -ої галузі в загальній структурі товарної продукції підприємства; n – загальна кількість галузей.

- 3) інтегральний показник диверсифікації виробництва розрахований за допомогою коефіцієнта зосередженості галузей:

$$K_{дс} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n УВom_i * (2 N_i - 1)}, \quad (2.4)$$

де N_i - порядковий номер галузі (галузь з найбільшим значенням питомої ваги – перший ранг, в іншому випадку останній) [129,130]. Якщо значення розрахованого показника дорівнює 0, то підприємство є спеціалізованим на виробництві одного виду продукції, якщо досягає 1 – підприємство можна вважати диверсифікованим [43,с.10].

Проаналізувати ступінь диверсифікації діяльності підприємства можна на основі методичного підходу, який запропонував Річард Румельт. Суть такого підходу полягає у виокремленні взаємопов'язаних центрів ділової активності підприємства (зайнятих у виробництві окремих видів продукції) за виробничими та ринковими сферами діяльності і передбачається автономне управління ними. В результаті цього, визначають відповідні критерії диверсифікації діяльності підприємства і їх взаємозв'язок [131]:

- спеціалізації (Π_c) – досить вагомим напрямком діяльності підприємства є той напрям, який характеризується найбільшою часткою обсягу реалізації продукції в загальному обсягу;
- рівень централізації бізнес-успіху ($\Pi_{\text{ц}}$) – відображення питомої ваги вкладень різних напрямків діяльності в загальному обсязі доходів підприємства, які використовують конкурентні переваги, компетенції, ресурси;
- рівень взаємозв'язків ($\Pi_{\text{вз}}$) – визначає вагомість взаємопов'язаних напрямків діяльності підприємства;
- рівень вертикальної інтеграції ($\Pi_{\text{л}}$) – відображає обсяг використання сировини, напівфабрикатів, а також отримання продукції, що є результатом здійснення виробничої діяльності підприємством.

Взаємозв'язок між цими показниками показано так [131]:

$$\Pi_c \leq \Pi_{\text{л}} \leq \Pi_{\text{ц}} \leq \Pi_{\text{вз}}. \quad (2.5)$$

Соїна-Кутіщева Ю.М. пропонує вісім основних критеріїв, які мають фінансовий характер, для оцінювання диверсифікації [69]: дохід (прибуток); проміжок часу; ризик проекту; права, які одержує новий власник; ліквідність; обмеження, пов'язані з додатковим напрямком діяльності; переваги перед конкурентами; альтернативи для інвестицій. За кожним із цих критеріїв можна зрозуміти чи диверсифікація є ефективною для підприємства. І так, розглянемо сутність кожного із вищезазначених критеріїв більш детально. Загальновідомо, що керівництво підприємства, впроваджуючи новий проект, очікує на отримання прибутку, який залежить від загальної величини доходу та витрат. Зростання значення прибутку зумовить підвищення рентабельності діяльності суб'єкта

господарської діяльності і зменшення собівартості. В результаті цього, власники підприємств прагнуть якнайшвидше отримати віддачу від диверсифікації з моменту вкладення значного обсягу інвестиційних ресурсів. Тобто, період часу між моментами затрачених зусиль і отримання корисного ефекту має бути найкоротшим. Будь-який запланований проект супроводжується певним рівнем ризику. Це означає, що впровадження нових напрямів діяльності на підприємстві не завжди передбачає отримання позитивних результатів. Негативними моментами можуть бути незаплановані витрати, низький рівень дохідності, недоотримання або використання в надлишковій кількості необхідних ресурсів. Незважаючи на це, відповідальним за успішну реалізацію запланованого проекту є керівник підприємства. Пояснити це можна лише тим, що саме від вміння керівника визначити стратегію, тактику, мотивувати працівників, призначити компетентних менеджерів за керуванням проектами залежить конкурентна стійкість підприємства в складних умовах господарювання. Крім того, важливо звертати увагу на ліквідність проекту. Оскільки значний обсяг готівки на підприємстві сприятиме зменшенню його поточних зобов'язань. При запровадженні виробництва нового виду продукції важливо враховувати вплив державних органів влади. Інколи державні органи влади можуть обмежувати діяльність підприємств через прийняття певних законів, наказів тощо. Приймаючи рішення щодо впровадження нових проектів, пов'язаних із диверсифікацією, необхідно, щоб вони забезпечували альтернативний характер вкладення інвестицій, конкурентні переваги над іншими компаніями [69].

У статті [132] Цогла О.О. пропонує оцінювати ефективність диверсифікації за допомогою методу, який ґрунтується на порівнянні двох груп показників: очікуваних та реальних. Очікувані показники розраховують на основі інформаційних даних, отриманих в результаті аналізування діяльності інших багатопрофільних підприємств. Розрахунок реальних показників стосується конкретно досліджуваного об'єкта. На основі такого методу Цогла О.О. сформувала систему показників ефективності діяльності диверсифікованого підприємства, а також виділила ефекти від реалізації диверсифікації (економічний

ефект, науково-технічний ефект, ресурсний ефект, екологічний ефект, соціальний ефект). Основні групи показників ефективності діяльності підприємства внаслідок реалізування диверсифікації [132]:

- 1) показники ефективності використання фінансів (оборотність оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів, період окупності вкладених інвестиційних ресурсів);
- 2) показники ефективності використання виробничих фондів (фондовіддача, ресурсовіддача продукції диверсифікованого виробництва, рентабельність реалізованої продукції диверсифікованого виробництва, матеріаломісткість продукції диверсифікованого виробництва, коефіцієнт використання сировини та матеріалів (коефіцієнт матеріальних витрат));
- 3) показники ефективності використання праці (рівень продуктивності праці диверсифікованого виробництва, трудомісткість одиниці продукції диверсифікованого виробництва);
- 4) узагальнюючі показники (рівень задоволення потреб ринку продукцією диверсифікованого виробництва, валовий прибуток від реалізації продукції диверсифікованого виробництва, частка довгострокових фінансових інвестицій в активах, собівартість продукції диверсифікованого виробництва, частка приросту продукції за рахунок диверсифікації виробництва)

Удалов А.С. виокремив 4 групи показників для оцінювання ефективності стратегії диверсифікації [133, с. 11-12]:

- 1) предмети праці: зміна витрат матеріальних ресурсів на виробничу програму, індекси зміни коефіцієнта використання, зміни коефіцієнта розкрою, зміни коефіцієнта витрат, зміни виходу продукції, зміни коефіцієнта отримання продукції із сировини;
- 2) засоби праці: зміна чисельності основних працівників, допоміжних працівників;
- 3) праця: зміна фондівіддачі через впровадження устаткування в межах диверсифікації, зміна витрат, пов'язаних із технічним обслуговуванням і ремонтом устаткування;

4) ефект масштабу: зміна обсягу виробництва як результат диверсифікації, зміна поточних витрат на виробництво одиниці продукції.

Застосування такої методики дозволить проаналізувати сукупність внутрішніх факторів організації, реалізуючи ресурсний підхід через вплив на них диверсифікації. Значення розрахованих показників факторів внутрішнього середовища суб'єкта господарської діяльності після проведення диверсифікації відобразатимуть отриманий ефект потенціалу [133, с. 11-12].

Рішення щодо впровадження диверсифікаційних заходів на підприємствах можна вважати обґрунтованим на підставі аналізування дохідності інвестицій, галузей промисловості, спільних особливостей діючого і нового виду діяльності у технологічній сфері тощо. В основі вибору стратегії диверсифікації є оптимізаційний розподіл ресурсів. Суть оптимізаційного розподілу ресурсів полягає у максимізації чи мінімізації цільової функції через оптимальний розподіл ресурсів по визначених об'єктах. Для вирішення такого завдання застосовують угорський метод, який є простим та алгоритмічним. Основними етапами реалізації такого методу є перетворення, визначення призначення, модифікація матриці [134].

Досліджувати диверсифіковані підприємства можна за допомогою портфельного аналізування. Здійснення такого аналізування сприятиме диверсифікованим підприємствам в ефективному управлінні усіма видами бізнесу. Аналізувати портфель диверсифікованої організації можна завдяки відповідним методам, наведених в табл. 2.1.

Одним із гнучких методів щодо аналізування диверсифікованих видів діяльності організації є система збалансованих показників. За допомогою такого методу можна встановити стратегічні, тактичні цілі розвитку диверсифікації; проаналізувати тісноту зв'язку між різними видами діяльності; виокремити основні індикатори, які розкривають зміст усіх процесів, елементів, відносин, що є характерними для суб'єктів та об'єктів диверсифікації; сформулювати єдину систему виокремлених індикаторів на основі підходу таксономії. Відповідно до класичного підходу основними складовими системи збалансованих показників є

фінансова (показує відповідність отриманих результатів розробленій стратегії), клієнтська (результати діяльності організації на відповідному ринковому сегменті), бізнес-процеси (удосконалення визначених внутрішніх бізнес-процесів), персонал та інновації (формування ефективної системи організаційного забезпечення з метою зростання підприємства в довгостроковому періоді) [136, с.2,4].

Таблиця 2.1

Методи портфельного аналізування диверсифікованих суб'єктів господарювання
[135,с.97-110]

№	Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1.	Теорія життєвого циклу продукту	Передбачає, що кожний товар проходить певні етапи існування (народження, зростання, зрілість, спад), які відзначаються обсягом прибутку, збуту тощо.	Дає можливість ідентифікувати стратегії для кожного етапу існування товару.	Відсутність доказів щодо проходження товарами усіх етапів циклу; необґрунтованість точної здатності менеджерів передбачити перехід товару з одного етапу на інший; результати можуть бути неочевидними.
2.	Матриця БКГ	Результат аналізування представляють матрицею 2x2. Передбачає здійснення таких етапів: 1) ідентифікування межі зміни величини ринку збуту, позначаючи по вертикалі матриці; 2) на горизонтальній лінії матриці зазначають найбільше та найменше значення відносно частки ринку; 3) побудова чотири клітинної матриці; 4) зазначення в матриці стратегічного господарського підрозділу (СГП) відповідно до відкладених параметрів по вертикалі та горизонталі.	Дає можливість з'ясувати прибутковість, потреби в інвестиціях кожного із СГП, пріоритетність капіталовкладення, потоки грошових коштів, встановити відповідність між стратегіями СГП.	Результат отримуюмо на основі двох параметрів; імовірність неправильного оцінювання СГП; орієнтування на фінансові показники, виключення якісних показників; недостатній інформаційний рівень матриці; відмінності між галузями через кореляцію між відносною часткою ринку та прибутковістю; неточність у визначенні інвестиційних пріоритетів.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
3.	Метод Мак Кінсі	Аналізування за цим методом ґрунтується на побудові дев'ятиклітинної матриці за двома показниками: привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.	Характеризується гнучкістю, всебічністю, відсутністю припущень порівняно з БКГ, врахуванням усіх факторів, що мають вплив на галузь, здатністю визначати пріоритетні види бізнесу, які потребують ресурси для отримання конкурентної переваги.	Перенесення конкурентного статусу теперішнього періоду на стратегічний період, що розглядається; передбачення майбутнього без активної участі самого підприємства; відсутність рекомендацій щодо оптимізування бізнес-портфелю організації в умовах обмеження ресурсів.
4.	Модель ADL/LC	Формування матриці з 20 клітинок на основі стадії життєвого циклу товару та відносного становища на ринку з метою збалансування бізнес-портфелю підприємства.	Відображення розвитку усіх стратегічних господарських підрозділів компанії за стадіями життєвого циклу галузі.	Присутність недоліків моделі життєвого циклу товару; відсутність стратегій, спрямованих на зміну життєвого циклу; модель є алгоритмічна, схематична, і неправильне її застосування може зумовити прийняття помилкових рішень.
5.	Модель PIMS	ґрунтується на аналізуванні впливу змінних (конкурентна позиція бізнесу, характерні особливості та привабливість ринку, виробнича структура компанії) на прибутковість підприємства.	Одержання конкретних даних для прийняття стратегічних рішень, виявлення факторів, які мають вагомий вплив на прибуток.	Застосування багатофакторних регресійних моделей.

Більшість керівників вітчизняних підприємств переслідують лише одну ціль – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. В умовах здійснення диверсифікаційних заходів конкурентоспроможність підприємств охоплюватиме такі моменти: постійне коректування реалізації диверсифікаційних заходів відповідно до зміни потреб споживачів, зменшення витрат, збільшення життєвого циклу продукції на ринку, капіталовіддачі від диверсифікаційного проекту,

максимальне використання потенціалу диверсифікації. Усі зазначені позитивні аспекти можливі в результаті застосування інструменту BSC. На основі BSC науковці сформувавши сукупність згрупованих показників з метою реалізування диверсифікаційної стратегії на підприємстві машинобудівної галузі (рис.2.3). Кожна наведена група індикаторів відображає отриману результативність реалізованої диверсифікації за всіма основними відділами підприємства [85,с.125-135].



Рис. 2.3. Система збалансованих показників для реалізування стратегії диверсифікації [85,с.125-135].

Завдяки теорії життєвого циклу підприємство здатне визначити час запровадження виробничої диверсифікації. Рішення приймається на основі аналізування грошових потоків, характерних для кожного етапу життєвого циклу організації. Припинення виробництва освоєного виду продукції є доцільним на етапі, який характеризується надмірним зменшенням обсягів доходів, не відшкодовуючи зростання обсягу витрат, пов'язаних із відновленням конкурентоспроможності організації. Виробництво нового виду продукції відновлює конкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності. При цьому важливим є своєчасність переходу до диверсифікації. Тобто, прийнятним періодом для цього є від швидкого до повільного зростання обсягів виручки від реалізованої продукції [85, с.96-99].

З метою визначення ступеня диверсифікації підприємства використовують матрицю коефіцієнтів залежності бізнес-одиниць на стратегічному рівні. Ця матриця показує взаємозалежність цих бізнес-одиниць, їх вплив на діяльність підприємства загалом. Попова С.М. здійснює діагностику ступеня диверсифікації в системі трьох координат (X – коефіцієнт зносу основних фондів, Y – питома вага неосновної діяльності в загальному обсязі функціонування підприємств, Z – коефіцієнт рентабельності активів). В результаті цього ефект диверсифікації відображає рівень рентабельності. Можливість забезпечення цього процесу показують коефіцієнт зносу основних фондів та питома вага неосновної діяльності в загальному обсязі функціонування підприємств. За допомогою такого методу можна зосередитись на оптимальному варіанті диверсифікації за умови оптимального використання ресурсів та отримати запланований рівень прибутку [2].

Бокань А.А. пропонує використовувати такі методи і способи оцінки результативності диверсифікаційних процесів:

- метод кореляційно-регресійного аналізу;
- детерміновані статистичні моделі (Z -рахунок), які засвідчують можливість настання банкрутства підприємства або його структурних підрозділів. Одним з

показників, який показує результативність диверсифікації, є рівень імовірності виникнення банкрутства;

- розрахунок лагів часу. Використання такого методу обумовлено тим, що економічні процеси відбуваються не миттєво і потребують витрат ресурсів, часу. В результаті цього виникає лаг, і його оцінка є дуже важливою для підприємства, оскільки для керівництва необхідно знати і результат будь-якого заходу, і час його виникнення [22, с. 26].

Однією з характерних ознак суб'єктів господарювання є їх вартість (ціна купівлі або продажу на ринку). Охоплення різних напрямів діяльності може як позитивно, так і негативно впливати на вартість підприємств. В результаті цього виокремлюють такі методологічні підходи досліджень впливу диверсифікації на вартість [39, 137]:

- 1) метод, що базується на фінансових мультиплікаторах – спершу розраховують вартість диверсифікованих та вузькоспеціалізованих компаній, що здійснюють діяльність в однакових галузях. Далі оцінюємо отримані значення на основі різниці, інтерпретуючи її як знижку або премію внаслідок диверсифікації;
- 2) метод, який має на меті розрахунок і дослідження коефіцієнта Tobin'q – у даному вартість для диверсифікованих і недиверсифікованих компаній залежить від двох основних індикаторів: загальна капіталізація та відносна вартість активів. Постійне зростання загальної капіталізації підприємства свідчить про інвестиційну перспективність на ринку;
- 3) метод надмірної прибутковості – ґрунтується на визначенні різниці між реальною та запланованою прибутковістю акцій диверсифікованої організації. За умови отримання позитивного результату, вважатимуть, що диверсифікація формує вартість за інвестиційним підходом.

Одним із найпростіших методів аналізування ефективності диверсифікації можна вважати бальний. Основна сутність цього методу полягає в ідентифікації основних показників для оцінювання ефективності диверсифікації, а після цього надання їм вагові значення [138].

Дослідити ефективність диверсифікаційних заходів можна на основі діагностики банкрутства підприємства. Таку позицію можна пояснити тим, що в умовах здійснення диверсифікації фінансово-економічний стан підприємств зазнає змін. Ці зміни можуть бути і сприятливими, і негативними. Аналізування фінансово-економічного стану підприємств базується на обчисленні відповідних індикаторів. Розрахувавши необхідні індикатори, можна застосовувати отримані значення для побудови моделей прогнозування банкрутства. Виокремлюють такі загальновідомі моделі: двофакторна та п'ятифакторна модель Альтмана, модель Лису, модель Таффлера. Побудова вищезазначених моделей дозволяє керівникам вітчизняних підприємств ідентифікувати ефективність диверсифікації на основі аналізування значень індикаторів, які впливають на рівень банкрутства: виручки від реалізації продукції, нерозподіленого прибутку, оборотних активів, короткострокових зобов'язань, загального обсягу активів та пасивів, загальної величини прибутку до оподаткування, власного та позикового капіталу тощо. Інтерпретувати отримані значення імовірності настання банкрутства як критерій ефективності диверсифікації можна так: збільшення зазначеного індикатора в динаміці є ознакою негативного результату від здійснення диверсифікації [39, с.113-115].

Як зазначалось вище, для дослідження результативності диверсифікації доцільно виокремовувати кореляційно-регресійний метод, Основними етапами реалізації такого методу є:

- ідентифікування чинників, які впливають на результативний показник;
- формування масиву важливої інформації;
- визначення коефіцієнту парної кореляції між показниками;
- визначення множинного коефіцієнту кореляції для розкриття зв'язку між індикаторами;
- представити рівняння парної та множинної регресії [39,с.112-113].

Науковцями запропоновано кількісно аналізувати рівень диверсифікації в такій послідовності: визначення цілей щодо аналізування рівня диверсифікації; формування інформаційного масиву даних; обчислення рівня диверсифікації на

основі кількості продуктивних ліній, видів економічної діяльності, показників Херфіндала-Хіршмана, ентропії, Бері; трактування результатів; відповідність критеріїв рівня диверсифікації бажаному стану підприємства; складання плану необхідних дій з метою досягнення бажаного стану підприємства [139].

Узагальненим недоліком є те, що немає послідовності у розробленні методичних положень стосовно аналізування рівня диверсифікації. Тому, на підставі аналізування літературних джерел доцільно сформувавши таку послідовність аналізування рівня диверсифікації на підприємствах (рис.2.4).

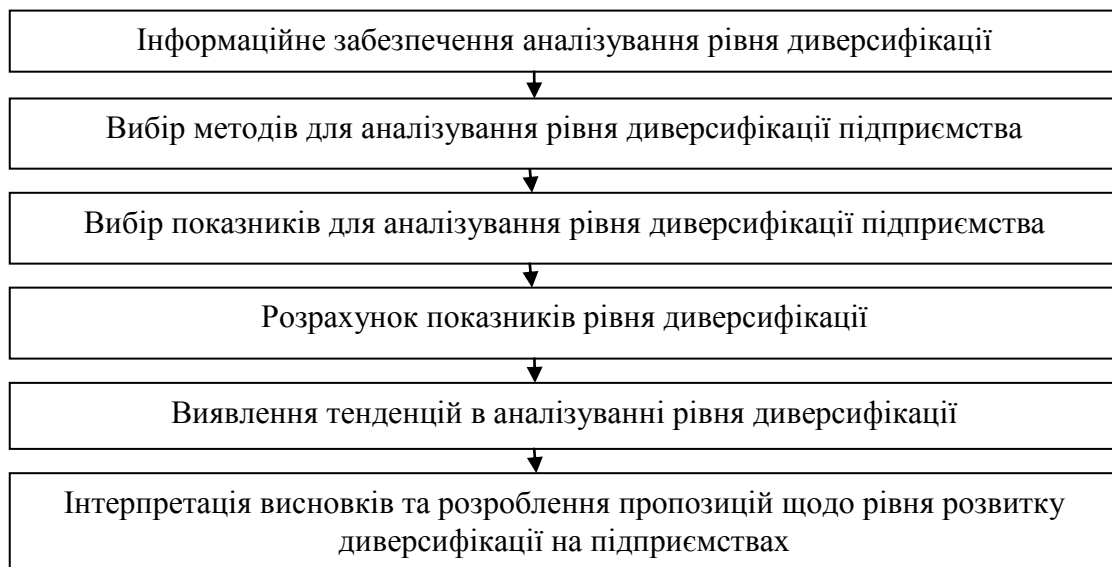


Рис.2.4. Послідовність етапів аналізування рівня диверсифікації на підприємствах

Примітка: сформовано дисертантом на основі [139]

Згідно із наведеним рис. 2.4 аналізування рівня диверсифікації на підприємствах складається з таких послідовних етапів:

- 1) інформаційне забезпечення аналізування рівня диверсифікації на підприємствах – передбачає формування інформаційного масиву даних із статистичної, фінансової звітності, управлінського обліку;
- 2) вибір методу для аналізування рівня диверсифікації підприємства – з огляду на аналізування літературних джерел бачимо, що вчені використовують метод дисконтування грошових потоків, експертні методи, методи порівняння, методи кореляційно-регресійного аналізу, інтегральний метод тощо;

- 3) вибір показників для аналізування рівня диверсифікації підприємства – необхідно визначити індикатори, які найповніше розкривають зміст здійснюваної диверсифікації на підприємствах;
- 4) розрахунок показників рівня диверсифікації;
- 5) виявлення тенденцій в аналізуванні рівня диверсифікації – опрацьовуємо результати дослідження через складання таблиць, оцінювання, узагальнення отриманих значень;
- 6) інтерпретація висновків та розроблення пропозицій щодо рівня розвитку диверсифікації на підприємствах.

Як бачимо, в науковій літературі загалом наведено методичні положення щодо визначення рівня та ефективності диверсифікації на підприємствах. Однак, найбільше розроблено методик щодо оцінювання ефективності диверсифікації. Рівень диверсифікації аналізують на підставі розрахунку класичних показників: Херфіндала-Хіршмана, ентропії, зосередженості галузей тощо. В результаті цього запропоновано загальну послідовність етапів аналізування рівня диверсифікації на підприємствах.

2.2. Інтегральний метод аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах

В аналізуванні диверсифікаційних заходів на підприємствах досить часто застосовують інтегральний метод. Підтвердженням цього є наукові праці Болончука Б.В., Драгуна Н.П., Мазуренок О.Р. та ін. Наприклад, Стрельчук Є.Н, Калугіна Н.Я. запропонували 5 груп показників для оцінювання ефективності диверсифікації телекомунікаційного підприємства [140]:

- 1) економічні: ліквідність, рентабельність, фондоддача диверсифікованого виробництва, відносне вивільнення обігових коштів, період окупності вкладених інвестицій в результаті диверсифікації;

- 2) стратегічні: економічність диверсифікаційної стратегії, рівень ризику кожної стратегічної зони господарювання, відповідність місії та цілям підприємства;
- 3) ринкові: ступінь ефективності реклами, зростання частки ринку, обсяги виходу на нові ринки;
- 4) соціальні: підвищення рівня зайнятості населення, зменшення плинності трудових ресурсів, рівень зменшення цифрового розриву, ступінь задоволення споживачів;
- 5) технологічні: рівень економії поточних витрат, ступінь конвергенції, ступінь відповідності технології сучасним вимогам.

Після цього, вищезазначені показники інтегрують в єдиний показник у вигляді середньозваженої оцінки. Крім того, авторами використано метод Рябцева для розроблення шкали оцінювання ефективності диверсифікації підприємства. Ця шкала представлена наступним чином: $0 < E_f < 0,44$ – неефективна диверсифікація, $0,45 < E_f < 0,74$ – задовільна диверсифікація, $0,75 < E_f < 0,89$ – ефективна диверсифікація, $0,9 < E_f < 1,0$ – максимально ефективна диверсифікація [140].

Мазуренок О.Р. оцінює ефективність диверсифікації підприємства машинобудівної галузі за допомогою інтегрального показника, який включає такі індикатори диверсифікації: прибутковість, рентабельність виробничого процесу, фондовіддачі, основних засобів, матеріалоемності продукції, персоналу, ліквідності активів підприємства, рентабельність капітальних інвестицій [141].

Доцільно більш детально дослідити інтегральний метод. Григорук П.М., Ткаченко І.С. описали особливості визначення інтегрального показника (табл. 2.2). З наведених особливостей можна зрозуміти доцільність і необхідність розрахування узагальненого показника. Крім того, наведено визначення інтегрального показника – «умовний числовий вимірник латентної якості досліджуваного явища». За допомогою такого показника можна описати певну якість об'єкта дослідження [142].

Таблиця 2.2

Характерні особливості інтегрального показника [142]

№ п/п	Критерії	Характерні особливості
1	2	3
1.	Завдання	Забезпечення можливості класифікації, встановлення відповідності, визначення структури, загального рівня якості, відповідності певному взірцю об'єктів дослідження.
2.	Складові визначення інтегрального показника	Визначення концепції, формування інформаційного масиву даних, розроблення розрахункового алгоритму.
3.	Істотні вимоги для визначення інтегрального показника	Досягнення поставлених завдань, формування конкретної мети, характеризуватись інформативністю, бути простим і зрозумілим в роз'ясненні, інваріантним, відображення варіації складових, максимальне охоплення інформативних складових, вагомість вагових коефіцієнтів його складових тощо.

Під інтегральним показником розуміють комплексний показник, функція якого полягає у відображенні властивості одиниці сукупності загалом, а також враховує вплив значень різних ознак. Одним з перших етапів інтегрального оцінювання є формування множини ознак. Тобто, вибирають найбільш вагомі ознаки, які мають вплив на властивість одиниці сукупності. При виборі таких ознак передбачено якісний аналіз статистичної сукупності або використання загальновідомих систем класифікації технічної, економічної інформації, різних явищ. На наступному етапі здійснення інтегрального оцінювання вибирають метод стандартизації ознак. Розрізняють різноманітні методи стандартизації, проте спільним у них – відносне зіставлення емпіричних значень індикатора з відповідними (максимальними, мінімальними, еталонними значеннями) величинами. Третій етап інтегрального оцінювання відзначається вибором методу для агрегування стандартизованих значень. Зазначають формули визначення інтегральної оцінки для ознак з однаковою, різною вагомістю, визначення рівня відхилення від еталону, рейтингового аналізування [143].

Для того, щоб визначити інтегральний показник, необхідно сформулювати його концепцію. Концепція побудови інтегрального показника полягає у формулюванні його цілей, завдань, принципів, підходів, визначенні напрямів роз'яснення отриманих результатів. Інтегральний показник визначають на основі

таких принципів: лінеаризації (перехід від частково до лінійно впорядкованої множини показників об'єктів дослідження), арифметизації (врахування показників, що відрізняються за способами вимірювання), рандомізації (моделювання недостатньої інформації), комплексності (охоплення різних показників), раціональної відповідності (прийняття рішення на основі відповідності його рівня за вербальною та інтегральною шкалою). Крім того, науковцями досліджено основні підходи до формування інтегрального показника (рис. 2.5) [144].



Рис. 2.5. Основні підходи утворення інтегрального показника [144]

В процесі інтерпретації отриманих значень інтегрального показника проявляються його основні функції. Такими функціями є діагностична, прогностична, моніторингова. Завдяки діагностичній функції можна оцінити теперішній стан функціонування підприємства, порівняти фактичні і бажані результати. Визначення і оцінювання можливих напрямів розвитку є

притаманним для прогностичної функції. Моніторингова функція інтегрального показника спрямована на оцінювання ефективності здійснюваних заходів, виявленні проблем тощо [144]. Однією із переваг інтегрального методу є відсутність потреби у формуванні послідовності заміни значень чинників. Крім того, такий метод має універсальний характер, допомагає визначити фактори впливу на результативний індикатор [145].

На підставі аналізування наукових праць [132;140-143] виокремлено такі групи показників для аналізування диверсифікації на підприємствах: виробнича (питома вага диверсифікованої продукції, питома вага диверсифікованої інноваційної продукції, рівень трудомісткості в результаті диверсифікації, рівень продуктивності праці в результаті диверсифікації), фінансово-економічна (рівень прибутку від диверсифікованої продукції, рівень використання власного капіталу в результаті диверсифікації, рівень собівартості диверсифікованої продукції, рівень використання позикового капіталу в результаті диверсифікації), технологічна (рівень оновлення основних засобів в результаті диверсифікації, рівень вибуття основних засобів в результаті диверсифікації, рівень впровадження технологій в результаті диверсифікації), ресурсна (рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами в результаті диверсифікації, рівень використання сировинних ресурсів в результаті диверсифікації, рівень використання просторових ресурсів в результаті диверсифікації, рівень використання інформаційних ресурсів в результаті диверсифікації), ринкова (ринкова частка підприємства в результаті диверсифікації, рівень задоволення споживачів в результаті диверсифікації, рівень експорту в результаті диверсифікації, рівень імпорту в результаті диверсифікації). Кожна із зазначених груп охоплює часткові економічно обґрунтовані індикатори.

До виробничої групи включено показники, за допомогою яких можна визначити, наскільки підприємство є диверсифікованим, який обсяг активів необхідний для здійснення диверсифікації, чи значною є продуктивність праці при реалізуванні диверсифікації.

Фінансово-економічна група показників для аналізування диверсифікації

характеризує її результативність, інвестиційність. Тобто, результативність диверсифікації представлена обсягом прибутку від диверсифікованої продукції, собівартістю диверсифікованої продукції. Інвестиційність диверсифікації відображено обсягом необхідних довгострокових та поточних зобов'язань при здійсненні диверсифікації, а також обсягом власного капіталу, задіяного в процесі диверсифікації.

За допомогою технологічної групи показників можна проаналізувати кількість впроваджених нових видів технологій при здійсненні диверсифікації, кількість впровадження наукових розробок в результаті диверсифікації, введення та вибуття основних засобів при здійсненні диверсифікації. Ці індикатори показують інноваційну активність суб'єкта господарювання при реалізуванні диверсифікації.

За допомогою ресурсної групи показників можна проаналізувати, наскільки підприємство є забезпечене трудовими, сировинними, просторовими, інформаційними ресурсами в результаті реалізування диверсифікації.

Ринкова група показників відображає маркетингову (ринкова частка підприємства, кількість задоволених споживачів при здійсненні диверсифікації), зовнішньоекономічну ефективність (рівень експортної та імпортової діяльності) підприємства в результаті диверсифікації.

Тепер більш детально розглянемо вищезазначені показники. До виробничої групи віднесено такі часткові показники:

1. Питома вага диверсифікованої продукції (I_{V1}) відображає частку диверсифікованої продукції в загальному обсязі реалізованої продукції, визначається за формулою:

$$I_{V1} = \frac{O_d}{O_{zag}}, \quad (2.6)$$

де O_d – обсяг реалізованої диверсифікованої продукції, грн.;

O_{zag} – загальний обсяг реалізованої продукції, грн.

2. Питома вага диверсифікованої інноваційної продукції (I_{V2}) показує, що в процесі диверсифікації підприємство може спрямувати свою діяльність на

виробництво інноваційної продукції, яка може бути новою як для нього, так і для ринку.

$$I_{V2} = \frac{O_{din}}{O_{zag}}, \quad (2.7)$$

де O_{din} – обсяг реалізованої диверсифікованої інноваційної продукції, грн.;

O_{zag} – загальний обсяг реалізованої продукції, грн.

3. Рівень трудомісткості в результаті диверсифікації (I_{V3}) відображає частку трудомісткості в результаті здійснення диверсифікації. Високе значення показника матиме негативний вплив на ефективність диверсифікації, оскільки вказуватиме на значні витрати праці на виробництво одиниці диверсифікованої продукції.

$$I_{V3} = \frac{T_d}{T_{zag}}, \quad (2.8)$$

де T_d – трудомісткість при здійсненні диверсифікації;

T_{zag} – загальна трудомісткість на підприємстві.

4. Рівень продуктивності праці в результаті диверсифікації (I_{V4}) демонструє частку продуктивності праці при здійсненні диверсифікації. Високе значення цього показника матиме позитивний вплив на ефективність диверсифікації, зазначаючи обсяг виготовленої диверсифікованої продукції на одного робітника.

$$I_{V4} = \frac{Pp_d}{Pp_{zag}}, \quad (2.9)$$

де Pp_d – продуктивність праці при здійсненні диверсифікації;

Pp_{zag} – загальна продуктивність праці на підприємстві.

Фінансово-економічна група представлена наступними показниками:

1. Рівень прибутку від диверсифікованої продукції (I_{FE1}) показує частку прибутку від реалізації диверсифікованої продукції в загальному обсязі прибутку отриманого підприємством. Відповідно, високе значення коефіцієнта означатиме, що здійснювана диверсифікація є достатньо ефективною.

$$I_{FE1} = \frac{P_d}{P_{zag}}, \quad (2.10)$$

де P_d – величина прибутку від диверсифікованої продукції;

P_{zag} – загальна сума прибутку.

2. Рівень використання власного капіталу в результаті диверсифікації (I_{FE2}) відображає величину власного капіталу, що використовується як джерело фінансування виробництва диверсифікованої продукції.

$$I_{FE2} = \frac{Vk_d}{Vk_{zag}}, \quad (2.11)$$

де Vk_d – власний капітал, задіяний в процесі диверсифікації;

Vk_{zag} – загальна сума власного капіталу.

3. Рівень собівартості диверсифікованої продукції (I_{FE3}) демонструє частку собівартості диверсифікованої продукції в загальній собівартості продукції підприємства. Високе значення вказаного коефіцієнта підкреслюватиме неефективність вибраної диверсифікації.

$$I_{FE3} = \frac{S_d}{S_{zag}}, \quad (2.12)$$

де S_d – собівартість диверсифікованої продукції;

S_{zag} – загальна собівартість продукції підприємства.

4. Рівень використання позикового капіталу в результаті диверсифікації (I_{FE4}) відображає величину короткострокових кредитів отриманих від банків, кредиторської заборгованості, зобов'язання за розрахунками в загальній сумі поточних зобов'язань суб'єкта господарської діяльності; величину довгострокових кредитів отриманих від банків, фінансових, податкових зобов'язань в загальній сумі довгострокових зобов'язань суб'єкта господарської діяльності:

$$I_{FE4} = \frac{Pk_d}{Pk_{zag}}, \quad (2.13)$$

де Pk_d – величина позикового капіталу при диверсифікованій продукції;

Pk_{zag} – загальна сума позикового капіталу підприємства.

Технологічна група охоплює такі показники:

1. Рівень оновлення основних засобів в результаті диверсифікації (I_{TI}) характеризує обсяг введених транспортних засобів, машин, устаткування,

обладнань, технологій, інструментів, приладів при здійсненні диверсифікації в загальній вартості основних засобів. За допомогою цього показника можна дослідити технологічну оснащеність підприємства.

$$I_{T1} = \frac{Ozvv_d}{Ozvv_{zag}}, \quad (2.14)$$

де $Ozvv_d$ – введення основних засобів при здійсненні диверсифікації;

$Ozvv_{zag}$ – загальна вартість основних засобів підприємства.

2. Рівень вибуття основних засобів в результаті диверсифікації (I_{T2}) демонструє обсяг транспортних засобів, машин, устаткувань, обладнань, технологій, інструментів, приладів, які вибули в процесі здійснення диверсифікації, в загальній вартості основних засобів.

$$I_{T2} = \frac{Ozvb_d}{Ozvb_{zag}}, \quad (2.15)$$

де $Ozvb_d$ – вибуття основних засобів при здійсненні диверсифікації;

$Ozvb_{zag}$ – загальна вартість основних засобів підприємства.

3. Рівень впровадження технологій в результаті диверсифікації (I_{T3}) показує кількість нових технологій, які підприємство впроваджує, з метою реалізації диверсифікації.

$$I_{T3} = \frac{Th_d}{Th_{zag}}, \quad (2.16)$$

де Th_d – кількість впроваджених нових технологій в результаті диверсифікації;

Th_{zag} – загальна кількість технологій підприємства.

Ресурсна група представлена наступними показниками:

1. Рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами в результаті диверсифікації (I_{RS1}) показує кількість працівників, задіяних в процесі диверсифікації.

$$I_{RS1} = \frac{Pr_d}{Pr_{zag}}, \quad (2.17)$$

де Pr – кількість працівників, які займаються диверсифікацією;

Pr_{zag} – загальна кількість працівників підприємства.

2. Рівень використання сировинних ресурсів в результаті диверсифікації (I_{RS2}) відображає, який обсяг сировини, матеріалів необхідний підприємству для забезпечення реалізування диверсифікації.

$$I_{RS2} = \frac{Sr_d}{Sr_{zag}}, \quad (2.18)$$

де Sr_d – обсяг сировинних ресурсів для здійснення диверсифікації;

Sr_{zag} – загальний обсяг сировинних ресурсів, які використовуються на підприємстві

3. Рівень використання просторових ресурсів в результаті диверсифікації (I_{RS3}) показує кількість будівель, цехів, лабораторій, які використовуються в умовах розвитку диверсифікації підприємства.

$$I_{RS3} = \frac{Pl_d}{Pl_{zag}}, \quad (2.19)$$

де Pl_d – площа підприємства, що використовується для здійснення диверсифікації;

Pl_{zag} – загальна площа підприємства.

4. Рівень використання інформаційних ресурсів в результаті диверсифікації (I_{RS4}) відображає кількість документації (конструкторської, технологічної тощо), що розробили в умовах диверсифікації підприємства.

$$I_{RS4} = \frac{D_d}{D_{zag}}, \quad (2.20)$$

де D_d – кількість розробленої документації для здійснення диверсифікації;

D_{zag} – загальна кількість документації підприємства.

Ринкова група охоплює такі показники:

1. Ринкова частка підприємства в результаті диверсифікації (I_{R1}) показує, яку частку ринку охоплює суб'єкт господарювання. Звідси слідує, що високе значення коефіцієнта можна інтерпретувати як закріплення міцної позиції підприємством завдяки диверсифікованій продукції:

$$I_{R1} = \frac{V_d}{V_{zag}}, \quad (2.21)$$

де V_d – виручка від реалізації диверсифікованої продукції, грн.;

V_{zag} – загальний обсяг продажу продукції на ринку грн.

2. Рівень задоволення споживачів в результаті диверсифікації (I_{R2}) демонструє загальну кількість споживачів, потреби яких підприємство задовольнило виробництвом диверсифікованої продукції:

$$I_{R2} = \frac{Sp_d}{Sp_{zag}}, \quad (2.22)$$

де Sp_d – кількість задоволених споживачів;

Sp_{zag} – загальна кількість споживачів ринку підприємства.

3. Рівень експорту в результаті диверсифікації (I_{R3}) показує освоєння підприємством нових ринків збуту:

$$I_{R3} = \frac{Ek_d}{Ek_{zag}}, \quad (2.23)$$

де Ek_d – обсяг експорту диверсифікованої продукції, грн.;

Ek_{zag} – загальний обсяг реалізованої продукції, грн.

4. Рівень імпорту в результаті диверсифікації (I_{R4}) відображає вартість комплектувальних товарів, які підприємство імпортує з метою здійснення диверсифікації:

$$I_{R4} = \frac{Im_d}{Im_{zag}}, \quad (2.24)$$

де Im_d – вартість комплектувальних товарів для здійснення диверсифікації, грн.;

Im_{zag} – загальна вартість товарів придбаних закордоном, грн.

Значення вказаних коефіцієнтів знаходитимуться в межах від 0 до 1. Таким чином, аналізування рівня диверсифікації передбачає обчислення показників, які об'єднані у п'ять груп. Так як, визначення інтегрального рівня диверсифікації залежить від врахування кожного значення цих коефіцієнтів, то доцільно розрахувати зведені показники кожної групи цих показників, використовуючи середню арифметичну (табл. 2.3). Крім того, схематично представимо застосування інтегрального методу до аналізування рівня диверсифікації на підприємствах (рис. 2.6).

Таблиця 2.3

Визначення загальних показників, що визначають інтегральний рівень диверсифікації підприємств

№	Група показників	Розрахунок показників
1.	Виробнича (I_V)	$I_V = \frac{I_{V1} + I_{V2} + I_{V3} + I_{V4}}{4}$
2.	Фінансово-економічна (I_{FE})	$I_{FE} = \frac{I_{FE1} + I_{FE2} + I_{FE3} + I_{FE4}}{4}$
3.	Технологічна (I_T)	$I_T = \frac{I_{T1} + I_{T2} + I_{T3}}{3}$
4.	Ресурсна (I_{RS})	$I_{RS} = \frac{I_{RS1} + I_{RS2} + I_{RS3} + I_{RS4}}{4}$
5.	Ринкова (I_R)	$I_R = \frac{I_{R1} + I_{R2} + I_{R3} + I_{R4}}{4}$

Примітка: сформовано дисертантом на основі опрацювання літературних джерел



Рис. 2.6. Послідовність етапів визначення інтегрального рівня диверсифікації на машинобудівних підприємствах

Примітка: сформовано дисертантом на основі опрацювання літературних джерел

Таким чином, вказані показники мають комплексний вплив на інтегральний рівень диверсифікації підприємств. При визначенні інтегрального показника рівня

диверсифікації необхідно зважати на те, що вагомість груп загальних показників для кожного підприємства є індивідуальною. Тому, інтегральний показник рівня (I_{zagd}) диверсифікації на підприємстві будемо розраховувати наступним чином:

$$I_{zagd} = I_v \times k_1 + I_{FE} \times k_2 + I_T \times k_3 + I_{RS} \times k_4 + I_R \times k_5, \quad (2.25)$$

де I_v – виробнича група показників; I_{FE} – фінансово-економічна група показників; I_T – технологічна група показників; I_{RS} – ресурсна група показників; I_R – ринкова група показників; k_1 – коефіцієнт вагомості виробничої групи показників; k_2 – коефіцієнт вагомості фінансово-економічної групи показників; k_3 – коефіцієнт вагомості технологічної групи показників; k_4 – коефіцієнт вагомості ресурсної групи показників; k_5 – коефіцієнт вагомості ринкової групи показників;

Загалом, аналізування рівня диверсифікації дозволяє керівникам підприємств отримати інформацію щодо структури виробничої діяльності, визначити результативність, інвестиційність диверсифікації, дослідити рівень впровадження нових технологій, наукових розробок, використання просторових, сировинних, інформаційних, трудових ресурсів, проаналізувати структуру зовнішньоекономічної діяльності.

2.3. Стан диверсифікації на підприємствах

Вітчизняні машинобудівні підприємства працюють в складних умовах, тобто, спостерігаємо тенденцію безперервного зростання ціни на сировину, енергію, виробничі потужності є надлишковими, переважання незавершеного виробництва, застосування неефективного менеджменту у сфері виробництва тощо. Крім того, суб'єкти господарювання встановлюють ціни на свою продукцію не відповідно до своїх витрат, що, у свою чергу, призводить до збиткового характеру їх діяльності [146].

Перед тим, як аналізувати диверсифікацію на підприємствах, потрібно розглянути поділ підприємств. Згідно чинного законодавства в основі класифікації підприємств є дві ознаки: кількість працівників та обсяг отриманих доходів за рік. Класифікацію можна подати у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Класифікація суб'єктів господарювання відповідно до Господарського кодексу України

№	Ознаки	Суб'єкти господарювання		
		Велике підприємництво	Мале підприємництво	Мікропідприємництво
1.	Кількість працівників	Більше 250 осіб за календарний рік	Не більше 50 осіб за календарний рік	Не більше 10 осіб за календарний рік
2.	Річний дохід	Сума перевищує 50 мільйонів євро	Сума не перевищує 10 мільйонів євро	Сума не перевищує 2 мільйони євро

Примітка: сформовано дисертантом на основі [88]

Як бачимо, суб'єктів господарювання відносять до великого, малого підприємництва та мікропідприємництва. Всі інші суб'єкти господарювання, які не підпадають під такі критерії, належать до середнього підприємництва.

Для того, щоб аналізувати стан диверсифікації на машинобудівних підприємствах, необхідно зосередити увагу на самому машинобудуванні. Проаналізувати стан машинобудівної галузі можна з використанням статистичної інформації. У статистиці машинобудування включає виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, електричного устаткування, машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів. У табл. 2.5 наведено дані щодо обсягу реалізованої промислової продукції за період 2010-2014 рр. у галузі машинобудування.

З наведеної табл.2.5 бачимо, що позитивна тенденція спостерігається впродовж 2010-2012 рр. Тобто, відбувається збільшення обсягів реалізованої продукції машинобудівної галузі України. Однак, у 2013-2014 рр. різко зменшуються обсяги реалізації машинобудівної продукції. Якщо аналізувати за підгалузями машинобудівного комплексу, то зменшення обсягів реалізованої

Таблиця 2.5

Обсяг реалізованої промислової продукції у машинобудуванні України за період 2010-2014 рр.

Види	Значення за періоди, млн. грн.					Відхилення за періоди, роки			
	2010 р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
						Абс., млн. грн	Абс., млн. грн.	Абс., млн. грн	Абс., млн. грн
Машинобудування в тому числі:	97056,9	130847,9	140539,3	113926,6	99387,1	33791	9691,4	-26612,7	-14539,5
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	6691,4	11529	7876,8	7508,7	8104,4	4837,6	-3652,2	-368,1	595,7
Виробництво електричного устаткування	15755,2	16715,6	22141,3	21832,4	19895,9	960,4	5425,7	-308,9	-1936,5
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	30608,7	37622,8	37567,8	34782,4	33028,2	7014,1	-55	-2785,4	-1754,2
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	44001,6	64980,5	72953,4	49803,1	38358,6	20978,9	7972,9	-23150,3	-11444,5

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Державного комітету статистики України [147]

продукції є характерним для підприємств, зайнятих у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, у виробництві машин і устаткувань.

Тепер проаналізуємо інформацію, пов'язану із фінансовим результатом від діяльності великих, середніх, малих та мікропідприємств машинобудівного комплексу (табл. 2.6).

У наведеній табл. 2.6 відображено величину прибутку та збитку до оподаткування підприємств машинобудівної галузі впродовж 2010-2013 рр. Із статистичної інформації можна зрозуміти, що зростання величини прибутку до оподаткування машинобудівних підприємств спостерігається лише протягом 2010-2011 рр. У 2013 р. порівняно із 2011 р. величина прибутку до оподаткування зменшилась на 7455,8 млн. грн. або на 43,7 %.

Таблиця 2.6

Фінансові результати до оподаткування машинобудівних підприємств (великі, середні, малі та мікропідприємства) України за період 2010-2014 рр.

Галузі машинобудування	Суб'єкти господарювання	Фінансовий результат підприємств (прибуток / збиток), млн. грн.				
		2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	2	3	4	5	6	7
Підприємства, які одержали прибуток						
Машинобудування:	Усього	9771,5	17053,6	16515,8	9597,8	9522,1
	Великі	6139,5	10219,6	9741,4	6030,3	4918,6
	Середні	3230,4	6204,1	6189,6	2867,4	3848,3
	Малі	401,6	629,9	584,8	700,1	755,2
	Мікропідприємства	95,9	182,4	127,4	180,6	193,9
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	Усього	495,1	1751,7	554,9	503,5	660,9
	Великі	118,7	1216,1	39,2	-	-
	Середні	251,4	374,2	356,4	-	-
	Малі	125,0	161,4	159,3	183,8	227,8
	Мікропідприємства	25,2	39,8	41,1	61,0	73,9
Виробництво електричного устаткування	Усього	1121,1	969,1	2295,9	1633,9	1351,1
	Великі	685,3	243,9	1349,4	-	-
	Середні	381,9	610,3	847,9	-	-
	Малі	53,9	114,9	98,6	120,7	159,3
	Мікропідприємства	21,3	56,7	21,1	30,2	41,7
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	Усього	3031,5	3249,0	3058,2	2971,8	3763,8
	Великі	2113,5	1949,7	1771,9	1750,9	2094,9
	Середні	733,3	1004,0	1017,5	891,9	1343,9
	Малі	184,7	295,3	268,8	329,0	325,0
	Мікропідприємства	41,5	63,7	54,6	78,2	65,6
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	Усього	5123,8	11083,8	10606,8	4488,6	3746,3
	Великі	3222,0	6809,9	6580,9	3502,9	2451,2
	Середні	1863,8	4215,6	3967,8	919,1	1252,0
	Малі	38,0	58,3	58,1	66,6	43,1
	Мікропідприємства	7,9	22,2	10,6	11,2	12,7
Підприємства, які одержали збиток						
Машинобудування:	Усього	2912,5	2416,0	3193,0	4070,9	30018,8
	Великі	1247,6	711,1	703,0	1474,3	16112,4
	Середні	1356,1	1331,7	2013,7	2124,9	12048,9
	Малі	308,8	373,2	476,3	471,7	1857,5
	Мікропідприємства	126,6	153,1	103,2	185,6	450,8
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	Усього	416,7	229,4	115,5	194,8	2058,0
	Великі	182,4	29,6	-	-	-
	Середні	149,9	113,9	82,9	-	-
	Малі	84,4	85,9	32,6	55,3	895,4
	Мікропідприємства	31,4	36,5	12,6	24,9	76,4
Виробництво електричного устаткування	Усього	424,0	704,1	655,5	827,5	5844,6
	Великі	30,7	479,5	307,7	-	-

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
	Середні	359,7	193,0	257,1	-	-
	Малі	33,6	31,6	90,7	82,2	189,6
	Мікропідприємства	17,3	18,3	16,0	65,6	91,1
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	Усього	1101,9	850,0	925,8	1603,1	7348,2
	Великі	451,9	6,4	110,7	642,3	4585,3
	Середні	508,5	622,8	524,3	701,3	2300,0
	Малі	141,5	220,8	290,8	259,5	462,9
	Мікропідприємства	61,2	86,3	43,9	56,2	103,4
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	Усього	969,9	632,5	1496,2	1445,5	14768,0
	Великі	582,6	195,6	284,6	443,1	8878,9
	Середні	338,0	402,0	1149,4	927,7	5579,5
	Малі	49,3	34,9	62,2	74,7	309,6
	Мікропідприємства	16,7	12,0	30,7	38,9	179,9

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Державного комітету статистики України [148]

Щодо величини збитку, який отримують підприємства, відслідковуємо поступове його зростання впродовж аналізованого періоду. Так, у 2013 р. порівняно із 2010 р. величина збитку збільшилась на 1158,4 млн. грн. або на 39,8 %. Однак, порівнюючи величини прибутку та збитку, отриманих машинобудівними підприємствами, можна побачити позитивну тенденцію. Тобто, протягом зазначеного періоду загальна сума прибутку перевищує загальну суму збитку підприємств машинобудівної галузі, наприклад, у 2013 р. – це у 2,3 рази. Однак, негативна ситуація у розвитку машинобудівної галузі склалася у 2014 р., що пояснюється перевищенням збитковості підприємств над їх прибутковістю у 3,2 рази. Якщо порівнювати великі, середні, малі підприємства за критерієм прибутку, то великі підприємства отримують значну суму прибутку, за критерієм збитку – малі підприємства отримують меншу суму збитку, ніж великі.

Суттєвою інформацією для дослідження діяльності підприємницьких структур машинобудування є графічне представлення величини отриманого чистого прибутку (збитку) підприємствами (рис. 2.7).

Бачимо, що зростання чистого прибутку, отримуваного підприємствами, відбувається в період 2010-2011 рр., проте ситуація погіршується з 2011 р. по 2013 р. Тобто, загальна величина чистого прибутку суб'єктів господарювання зменшилась у 2013 р. порівняно з 2011 р. на 5933,2 млн. грн. або на 45,3 %. Щодо підприємств, які отримували збиток, то відслідковуємо тенденцію зменшення

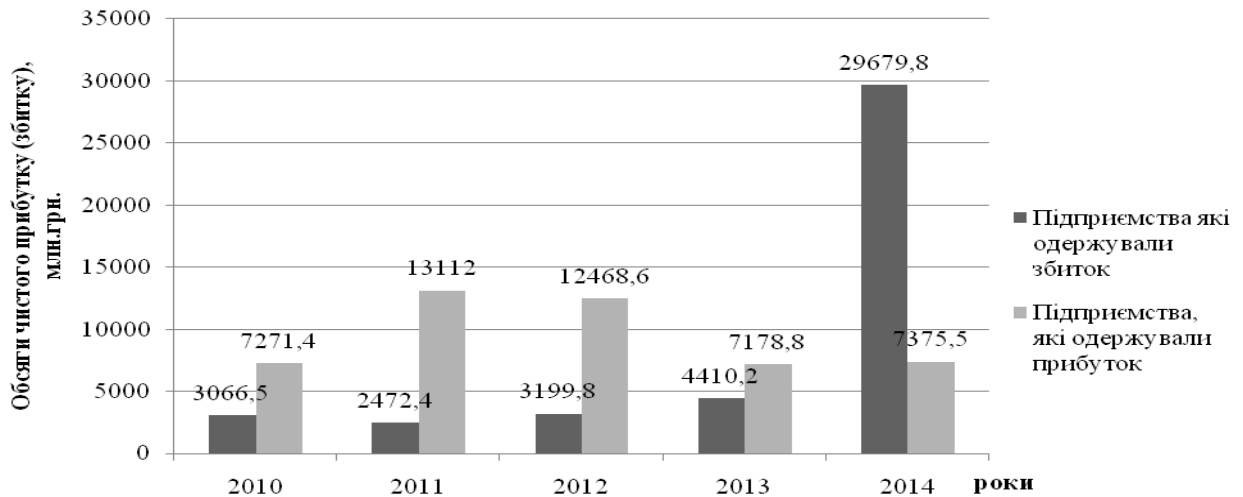


Рис. 2.7. Чистий прибуток (збиток) підприємств машинобудівного комплексу України за період 2010-2014 рр.

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Державного комітету статистики України [149]

величини збитку протягом 2010-2011 рр. на 594,1 млн.грн. або на 19,4 %. Однак, з 2011 р. по 2013 р. величина збитку машинобудівних підприємств збільшилась на 1937,8 млн. грн. або на 78,4 %. У 2014 р. порівняно із 2013 р. сума прибутку підприємств збільшилась на 196,7 млн. грн., однак незважаючи на цю позитивну інформацію, у вказаному році збитковість машинобудівних підприємств є найбільшою, ніж у попередні періоди.

В результаті опрацювання літературних джерел проаналізуємо диверсифікацію на підприємствах з позиції інноваційного підходу. Тобто, за наведеними даними статистичної інформації проаналізуємо різноманітність інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України та Львівської області за період 2010-2014 рр. Напрямами диверсифікації при інноваційній діяльності можна вважати впровадження інноваційних видів продукції та нових технологічних процесів. Спершу проаналізуємо стан розвитку диверсифікації на машинобудівних підприємствах України загалом (табл. 2.7). Аналізування статистичної інформації дає підстави стверджувати про щорічне зменшення кількості підприємств, орієнтованих на впровадження технологічних процесів. Тобто, у 2014 р. порівняно з 2010 р. кількість машинобудівних підприємств, що впроваджують технологічні процеси, зменшилась на 25,3 %.

Таблиця 2.7

Основні показники, які характеризують стан диверсифікації на машинобудівних підприємствах України протягом 2010-2014 рр.

Показники	Роки				
	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість підприємств, орієнтованих на впровадження, од.:					
- технологічних процесів	190	178	175	160	142
- інноваційних видів продукції	247	272	259	210	243
Обсяг освоєння інноваційної продукції, шт.	1047	1527	1609	1039	1394
Обсяг впровадження технологічних процесів, шт.	1428	1599	1247	692	590
Обсяг реалізації нової продукції для ринку, тис. грн.	5597532	5622223,2	7927224,7	8117523,5	3795220,6
Обсяг реалізації нової продукції для підприємства, тис. грн.	5182914,6	5658058,8	5177957,4	5250242	3109266,4

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Державного комітету статистики України [149]

Збільшення кількості підприємств, що впроваджували інноваційні види продукції, відбувалось протягом 2010-2011 рр. (-10,12 %) та 2013-2014 рр. (-15,7%). За період 2010-2012 рр. машинобудівні підприємства України освоїли виробництво інноваційних видів продукції на 53,7 % більше. У 2014 р. спостерігається кардинальне зменшення обсягу впровадження технологічних процесів 58,7 % порівняно із 2010 р. У структурі обсягу реалізації інноваційної продукції найбільша частка належить продукції, що є новою для підприємства. Однак у динаміці обсяг реалізації продукції, що є інноваційною як для суб'єкта підприємницької діяльності, так і для ринку зменшується. Тобто, протягом 2013-2014 рр. обсяг реалізації нової продукції для ринку зменшилася на 4322302,9 тис. грн. За вказаний період обсяг реалізації нової продукції для підприємства зменшився на 2140975,6 тис. грн.

На рис. 2.8 відображено кількість машинобудівних підприємств Львівщини, які впроваджували нові технологічні процеси та освоювали інноваційні види продукції впродовж 2010-2014 рр.

Відповідно до наведеної статистичної інформації протягом 2010-2011 рр. спостерігається збільшення кількості підприємств машинобудівної галузі, які впроваджували технологічні процеси, проте у 2014 р. бачимо зменшення кількості підприємств на 3 порівняно з 2010 р.

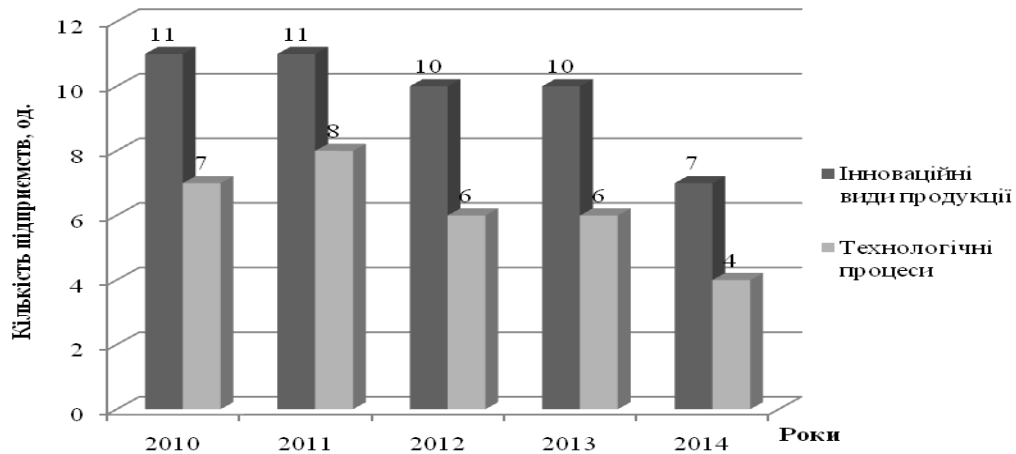


Рис. 2.8. Кількість підприємств машинобудування Львівської області, що впроваджували нові технологічні процеси та освоювали інноваційні види продукції за період 2010-2014 рр.

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Головного управління статистики Львівської області [150]

Щодо освоєння інноваційних видів продукції, відзначаємо стабільну тенденцію впродовж 2010-2013 рр. та зменшення кількості підприємств на 3 у 2014 р. порівняно з 2013 р.

У складі інноваційних видів продукції розрізняють освоєння:

- машин, устаткування, апаратів, приладів;
- матеріалів, виробів, продуктів.

В результаті цього можна назвати такі напрями диверсифікації інноваційних видів продукції: продуктова (матеріали, вироби, продукти) і технічна (машини, прилади, апарати, устаткування). В статистичному щорічнику розвиток машинобудівного комплексу відображають три основні складові:

- виробництво машин та устаткування;
- виробництво електричного, оптичного, електронного устаткування;
- виробництво транспортних засобів та устаткування.

Виробництво машин та устаткування охоплює виробництво сільськогосподарських машин, верстатів, побутових приладів, машин загального призначення, машин для металургійної, добувної, будівельної промисловості, для перероблення продуктів сільськогосподарської галузі. Виробництво електричного, оптичного, електронного устаткування передбачає виробництво

канцелярських, електронно-обчислювальних, електронних машин та апаратури, устаткування для радіо-, телебачення, зв'язку, медичних приладів та інструментів, точних вимірювальних, оптичних пристроїв, годинників. Виробництво транспортних засобів та устаткування має на меті виробництво автомобілів, автомобільного транспорту, залізничних, трамвайних локомотивів, рухомого складу, велосипедів, мотоциклів, будівництво повітряних, космічних, літальних апаратів, суден [151].

Так, в табл. 2.8 представлено динаміку освоєння інноваційних видів продукції підприємствами за період 2010-2014 рр. відповідно до складових машинобудівного комплексу.

Таблиця 2.8

Освоєння інноваційних видів продукції підприємствами Львівської області за період 2010-2014 рр.

Галузі машинобудування	Значення за періоди, шт.				
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Машини, устаткування, апарати, прилади					
Виробництво: машин та устаткування	3	1	5	2	-
електричного, електронного та оптичного устаткування	19	4	10	11	9
транспортних засобів та устаткування	7	10	3	1	-
Машинобудування в цілому	29	15	18	14	9
Матеріали, вироби, продукти					
Виробництво: машин та устаткування	3	4	2	1	1
електричного, електронного та оптичного устаткування	4	17	10	-	2
транспортних засобів та устаткування	7	-	-	7	6
Машинобудування в цілому	14	21	12	8	9

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Головного управління статистики Львівської області [150]

Спершу проаналізуємо освоєння підприємствами машин, устаткування, апаратів, приладів (табл. 2.8). У 2011 р. освоєння виробництва технічних інновацій (машин, устаткування, апаратів, приладів) порівняно з 2010 р. дещо змінилось, тобто, відбувається зменшення на 48,3 %. Це пов'язано із зменшенням обсягів виробництва машин, устаткування, приладів, апаратів у сфері електричного, електронного та оптичного устаткування на 78,9 %, а також у сфері

виробництва машин та устаткування на 66,7 %.

Проте у 2012 р. ситуація покращується. Це підтверджується зростанням обсягів освоєння виробництва технічних інновацій на 20 %. Однак станом на 2014 р. освоєння виробництва технічних інновацій різко скорочується на 68,97 % порівняно із 2010 р. Це пояснюється тим, що вітчизняні підприємства припинили освоювати виробництво технічних інновацій у сфері виробництва транспортних засобів, устаткування, машин.

Тепер проаналізуємо динаміку освоєння підприємствами машинобудівної галузі продуктових інновацій (матеріали, вироби, продукти). Позитивна тенденція є характерною для періоду 2010-2011 рр. Це пов'язано із значним збільшенням обсягів виробництва продуктових інновацій у сфері електричного, електронного та оптичного устаткування.

Проте різке зменшення освоєння виробництва продуктових інновацій на підприємствах машинобудівного комплексу у 2012 р. можна пояснити із повною відсутністю здійснення інноваційної діяльності у сфері транспортних засобів та устаткування, а також скороченням інноваційної активності підприємницьких структур на 41,2 % у сфері електричного, електронного, оптичного устаткування і на 50 % у сфері виробництва машин та устаткування. У 2014 р. порівняно з 2011 р. освоєння виробництва продуктових інновацій зменшилось на 57,14 %.

В табл. 2.9 наведено статистичні дані щодо кількості впроваджених технологічних процесів підприємницькими структурами машинобудівного комплексу впродовж 2010-2014 рр. Бачимо, що впродовж 2010-2011 рр. відбувається зменшення кількості впровадження технологічних процесів лише на 10 %. Однак, у 2012 р. порівняно з 2010 р. кількість впроваджень технологічних процесів зменшилась на 40 %.

Найбільшу кількість технологічних процесів було впроваджено у 2013 р. Максимальну кількість технологічних процесів впроваджували підприємства, які займаються виробництвом електричного, електронного та оптичного устаткування.

Таблиця 2.9

Впровадження технологічних процесів на машинобудівних підприємствах
Львівщини за період 2010-2014 рр.

Галузі машинобудування	Значення за періоди, шт.					Абсолютне відхилення, шт.			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2011/2010 р.	2012 /2011р.	2013/2012 р.	2014 /2013р.
Виробництво: машин та устаткування	3	1	3	4	2	-2	2	1	-2
електричного, електронного та оптичного устаткування	4	7	3	6	6	3	-4	3	0
транспортних засобів та устаткування	3	1	-	2	-	-2	-	2	-
Машинобудування в цілому	10	9	6	12	8	-1	-3	6	-4

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Головного управління статистики Львівської області [150]

У табл. 2.10 відображено обсяги реалізованої інноваційної продукції машинобудівних підприємств Львівщини протягом 2010-2014 рр.

Інноваційна продукція може бути вперше розробленою як для підприємства, так і для ринку. В результаті цього, оцінимо ситуацію, яка пов'язана із розробленням інноваційної продукції, що є новою для ринку. З огляду на вказану інформацію, у 2012 р. порівняно із 2011 р. спостерігається різке зменшення обсягів реалізування інноваційної продукції на 67,7 %. Це можна пояснити тим, що підприємства з виробництва машин та устаткування зменшили реалізування інноваційної продукції на 94 тис. грн., підприємства з виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування – на 11106,1 тис. грн., проте організації, спеціалізовані на виробництві транспортних засобів та устаткування різко зменшили реалізування інноваційної продукції на 12409,2 тис. грн. Протягом 2012-2014 рр. відслідковується позитивна динаміка. Тобто, у 2014 р. порівняно з 2012 р. обсяг реалізації інноваційної продукції машинобудівними підприємствами Львівської області збільшився на 8829,6 тис. грн. Тепер проаналізуємо динаміку обсягів реалізування інноваційної продукції, що є новою для підприємства. Машинобудівні підприємства найбільше реалізували інноваційну продукцію у

Таблиця 2.10

Обсяги реалізованої інноваційної продукції машинобудівних підприємств
Львівщини за період 2010-2014 рр.

Галузі машинобудування	Значення за періоди, тис. грн.					Середні темпи приросту, 2014/2010 р.р., %
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	
Нова продукція для ринку						
Виробництво: машин та устаткування	1223,0	1725,0	1631,0	2843,4	2876,3	135,2
електричного, електронного та оптичного устаткування	10117,0	15602,4	4496,3	2613,5	1912,4	-81,1
транспортних засобів та устаткування	4111,1	17524,0	5114,8	10006,4	15283,0	271,7
Машинобудування в цілому	15451,1	34851,4	11242,1	15463,3	20071,7	29,9
Нова продукція для підприємства						
Виробництво: машин та устаткування	8081,6	6966,9	6114,3	4241,5	5193,8	-35,73
електричного, електронного та оптичного устаткування	37229,9	1345,7	930,6	970,3	2167,7	-41,78
транспортних засобів та устаткування	105671,9	7895,5	2965,7	3227,9	10741,5	-89,84
Машинобудування в цілому	150983,4	16208,1	10010,6	8439,7	18103,0	-88,01

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Головного управління статистики Львівської області [150]

2010 р., тобто, на 150983,4 тис. грн. Проте у 2012 р. спостерігаємо зменшення реалізування продукції на 140972,8 тис. грн. Таке зменшення обсягів реалізування інноваційної продукції можна пояснити тим, що підприємства з виробництва машин та устаткування реалізували інноваційну продукцію на 1967,3 тис. грн. менше, підприємства з виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування – на 36299,3 тис. грн. менше, проте організації, спеціалізовані на виробництві транспортних засобів та устаткування різко зменшили реалізування інноваційної продукції на 102706,2 тис. грн. У 2014 р. порівняно з 2013 р. відбувається помітне зростання обсягу реалізації інноваційної продукції машинобудівними підприємствами у 2,1 рази.

Для того, щоб впроваджувати нові технологічні процеси, започатковувати виробництво нових видів продукції необхідні фінансові ресурси. Як відомо,

основними джерелами фінансування розвитку диверсифікації на машинобудівних підприємствах можуть бути власні кошти, кошти з державного бюджету, місцевих бюджетів, позабюджетних фондів, вітчизняних та іноземних інвесторів, кредити тощо. На підставі вищезазначеного доцільно проаналізувати особливості фінансового забезпечення розвитку диверсифікації на машинобудівних підприємствах України та Львівської області (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні джерела фінансування диверсифікаційних заходів на машинобудівних підприємствах України та Львівської області за період 2010-2014 рр.

Фінансові ресурси	Значення індикаторів в Україні, тис. грн.					Значення індикаторів у Львівській обл., тис. грн.				
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Власні кошти	2334726,4	2376529,3	2183484,3	2274342,3	1755922,2	11366,8	9909,1	17705,1	17772,9	9711,3
Кошти з державного бюджету	14790,7	86355,3	47405,4	15278,8	337833,5	-	-	830	-	-
Кошти з місцевих бюджетів	49,0	-	85,0	10712,2	65	-	-	-	-	-
Кошти з позабюджетних фондів	-	-	25,4	2171,0	32585,2	-	-	-	-	-
Кошти вітчизняних інвесторів	14456,8	6812,8	62795,3	10284,1	7585,3	-	-	-	-	2504,7
Кошти іноземних інвесторів	63786,3	13935,2	384306,9	1054469	117763,8	-	9659,8	-	-	-
Кредити	10205,0	31581,0	214443,4	69680,9	8071,1	-	-	191	16761	-
Інші кошти	103605,7	216479,8	186597,8	153052,3	7271	-	-	-	-	6456,0
Усього	2541620	2731693	3079144	3589991	2267097	11366,8	19568,9	18726,1	34533,9	18672

Примітка: сформовано на основі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики Львівської області [149,150]

Проаналізувавши статистичні дані з табл. 2.11, можна зробити висновок про те, що основним джерелом фінансування здійснення диверсифікаційних заходів на машинобудівних підприємствах України є власні кошти, питома вага яких складає: 92 % у 2010 р., 87 % у 2011 р., 70,9 % у 2012 р., 63,4 % у 2013 р., 77,3% у 2014 р. Як бачимо, питома вага власних коштів з 2010 р. по 2013 р. зменшилась на 28,6 %, проте у 2014 р. порівняно з 2013 р. відбулося зростання на 13,9 %. Протягом 2010-2014 рр. фінансування впровадження виробництва інноваційних продуктів за допомогою коштів з державного бюджету збільшилось на 323042,8

тис. грн. Впродовж 2010-2013 рр. спостерігається позитивна тенденція щодо коштів з місцевих бюджетів – збільшення на 10663,2 тис. грн. Однак, у 2014 р. спостерігається значне зменшення на 10647,2 тис. грн. порівняно з 2013 р. Фінансування виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств України за допомогою коштів з позабюджетних коштів розпочалось з 2012 р. і поступово збільшилось на 32559,8 тис. грн. Можна відзначити досить нестабільну ситуацію щодо вкладення фінансових ресурсів вітчизняними інвесторами: у 2011 р. порівняно з 2010 р. зменшення на 7644 тис. грн., значне збільшення у 2012 р. на 55982,5 тис. грн. порівняно з 2011 р., з 2012 р. стрімке зменшення на 55210 тис. грн. у 2014 р. Активізацію діяльності іноземних інвесторів щодо вкладення фінансових ресурсів для забезпечення діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств бачимо протягом 2011-2013 рр. (збільшення коштів на 1040533,8 тис. грн.), але обсяг коштів стрімко зменшився у 2014 р. на 936705,2 тис. грн. порівняно з 2013 р. Таку тенденцію можна пояснити політичною нестабільністю, воєнними діями на сході України. Видача значного обсягу кредитів для розвитку машинобудівних підприємств спостерігається протягом 2010-2012 рр. (збільшення на 204238,4 тис. грн.), однак обсяг кредитних ресурсів з 2012 р. зменшився на 206372,3 тис. грн. Фінансування розвитку диверсифікації на машинобудівних підприємствах Львівської області у 2010 р. здійснювалось лише за рахунок власних коштів, тобто питома вага становила 100%. З 2011 р. розвиток суб'єктів господарської діяльності відбувається за рахунок коштів іноземних інвесторів, державного бюджету, кредитів, вітчизняних інвесторів. Іноземні інвестори вкладали свої фінансові кошти у започаткування виробництва нових видів продукції, впровадження нових видів техніки, технологій тощо лише у 2011 р. Реалізація нових проектів на машинобудівних підприємствах Львівщини за рахунок державних коштів є притаманним для 2012 р.

На підставі дослідження інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Львівщини робимо висновок про те, що диверсифікаційні заходи можна аналізувати через кількість впровадження технологічних процесів, освоєння продуктових, технічних інновацій, обсяги виробництва продукції, яка

може бути новою для ринку, підприємства. Доцільно зазначити, що через застосування диверсифікації як напряму мотивування розвитку інноваційної діяльності організацій спостерігається підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках. Це передбачає вихід на міжнародний ринок, збільшення прибутку, забезпечення науково-технічного розвитку країни тощо.

Тепер дослідимо розвиток диверсифікації на конкретних підприємствах машинобудівної галузі, а саме: ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ТзОВ «Інтерпет», ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром», ПАТ «Концерн-Електрон», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод». Вибірку підприємств сформовано на основі критерію їх диверсифікації.

Основним напрямом діяльності машинобудівного підприємства ТзОВ «Інтерпет» є виробництво обладнання (автоматичних ліній) для переробки полімерів у чисті пластівці. Крім того, підприємство здійснює діяльність у таких галузях: транспортна та енергозберігаюча (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Галузева характеристика діяльності ТзОВ «Інтерпет»

№ п/п	Галузі промисловості	Особливості діяльності підприємства
1.	Переробна	Виробництво обладнання для переробки поліетиленерефталату, поліетилену, поліпропілену у чисті пластівці. Продуктивність автоматичних ліній становить 250-1400 кг/год. На підприємстві відбувається тестування обладнання.
2.	Транспортна	Розроблення струмоприймачів для електричного з'єднання між високовольтним обладнанням тролейбуса і контактною мережею. Корисність виробництва таких струмоприймачів пояснюється тим, що вони складаються із пневмоциліндрів, які забезпечують покращення їх експлуатації, підвищення надійності. Також підприємство розробило поворотно-зчіпні пристрої, які призначені для силового з'єднання двох ланок, безпечного перевезення пасажирів, захисту від атмосферних явищ.
3.	Енергозберігаюча	Розроблено лінії для виробництва брикет NESTRO і PINI KAY та паливних гранул. Лінія брикетування зумовлює брикетування відходів рослинного походження та відходів деревообробки. Такі брикети використовують у всіх видах печей, побутових, промислових котлах, характеризуються стабільністю температури при горінні і невеликий залишок золи. Розроблені піролізні котли потужністю 30-330 кВт.

Примітка: сформовано на основі офіційної звітності підприємства

Структура підприємства включає заготівельну, механічну, енерго-ремонтну, слюсарно-складальну дільниці, конструкторсько-технологічний відділ. Наявна матеріально-технічна база суб'єкта господарської діяльності передбачає здійснення таких операцій: газо-киснева, плазмова різка металу, обробка тіла обертання, складання та зварка вузлів, конструювання нових агрегатів, різка металу на стрічковій пилі.

Основними ресурсами підприємства є: технічні (власні конструкторські розробки), людські (персонал – 70 осіб, до проектів можуть долучати працівників робітничих професій (слюсарі, токарі, електромонтажники) та експертів з виробництва), технологічні (центральный офіс, офіс інженерно-технічних працівників, заготівельний цех, механічні цехи №1,2, фарбувальний цех, складальні цехи № 1,2). Проаналізуємо обсяги реалізованої продукції ТзОВ «Інтерпет» протягом 2010-2014 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності ТзОВ «Інтерпет»
за 2010-2014 рр.

№ п/п	Номенклатура	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.					Питома вага, %				
		2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Виробництво обладнання для переробки поліетиленерефт алату, поліетилену, поліпропілену	2173,5	3118,5	1890	3114,54	3349,6	70	55	60	55	45
2.	Виробництво брикет NESTRO і PINI KAY та паливних гранул	-	850,5	535,5	566,28	893,2		15	17	10	12
3.	Механічні операції	931,5	283,5	-	-	-	30	5	-	-	-
4.	Виробництво струмоприймачів	-	-	-	622,9	1042,1			-	11	14
5.	Виробництво поворотно-зчпних пристроїв	-	-	-	622,9	1265,4			-	11	17
6.	Виробництво тари	-	1417,5	724,5	736,16	893,2		25	23	13	12
7.	Загальна сума	3105	5670	3150	5662,8	7443,6	100	100	100	100	100

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності

Дані фінансової звітності ТзОВ «Інтерпет» свідчать про значне збільшення обсягу реалізованої продукції на 2565 тис. грн. у 2011 р. порівняно з 2010 р. в результаті започаткування нових напрямів діяльності: виробництва тари, брикет NESTRO і PINI KAY та паливних гранул. Максимальне зменшення обсягу реалізації продукції підприємства спостерігаємо протягом 2011- 2012 р. на 2520 тис. грн. за рахунок зменшення обсягу виробництва обладнання для переробки поліетилентерефталату, поліетилену, поліпропілену на 1228,5 тис. грн., брикет NESTRO і PINI KAY та паливних гранул на 315 тис. грн., тари на 693 тис. грн. Однак ситуація покращується з 2013 р. Період 2013-2014 рр. відзначається започаткуванням виробництва кардинально нових видів продукції: струмоприймачів та поворотно-зчіпних пристроїв.

ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (ПАТ «ДЗАК») знаходиться в м. Дрогобич Львівської області. Середня кількість працівників складає 736 осіб, отже, це підприємство можна віднести до великого підприємництва. У табл. 2.14 наведено дані щодо обсягів реалізованої продукції.

Таблиця 2.14

Обсяги реалізації видів продукції ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» за період 2009-2013 рр.

№ з/п	Види продукції	Обсяг реалізованої продукції				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7
1	Автотранспортні засоби (автокрани)	136207,00	47606,00	62270,59	26912,41	10498,07
2	Підіймально-розвантажувальне устаткування (машкомплекти)	-	-	-	12731,68	2932,91
3	Сміттєвози	-	-	7655,21	-	-
4	Запасні частини та інша продукція	-	-	13981,22	14470,91	4157,21
5	Ремонт і технічне обслуговування машин	-	-	-	1408,29	1097,59
6	Загальна сума	136207,00	47606,00	83907,02	55523,29	18685,78

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності [152]

Аналізування статистичної інформації показує нам, що ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» впродовж 2009-2010 рр. зосереджував свою

діяльність лише на виробництві автотранспортних засобів. Однак, з 2011 до 2013 рр. підприємство диверсифікувало свою діяльність через виробництво сміттєвозів, запасних частин, підйимально-розвантажувального устаткування, ремонт і технічне обслуговування машин. Значний обсяг реалізації автокранів протягом 2010-2011 рр. зумовлено збільшенням промислового будівництва в Україні. З 2011р. до 2013 р. відзначаємо погіршення динаміки обсягу реалізації продукції. На рис. 2.9, 2.10, 2.11 відображено питомі ваги виробництва видів продукції ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» за період 2011-2013 рр.

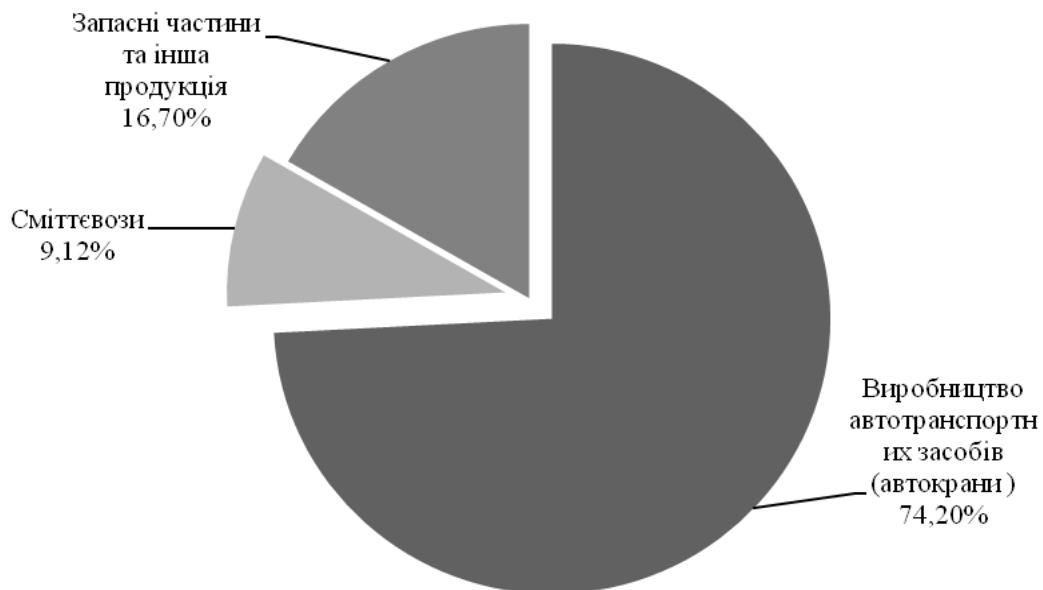


Рис. 2.9. Структура виробництва видів продукції ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» за 2011 р.

Примітка: сформовано на основі звітності підприємства

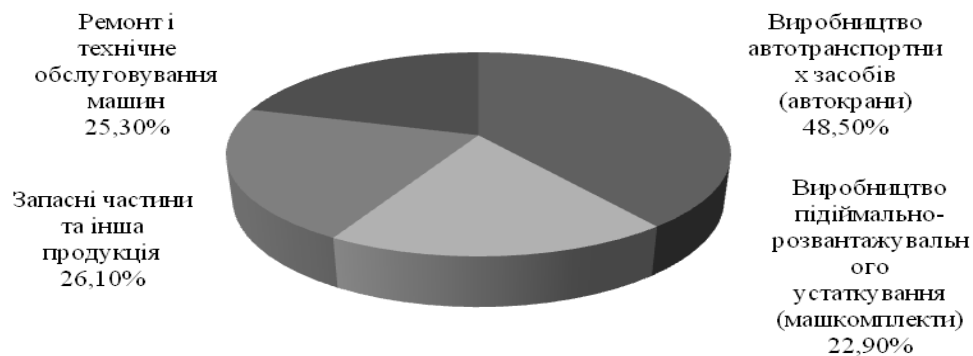


Рис. 2.10. Структура виробництва видів продукції ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» за 2012 р.

Примітка: сформовано на основі звітності підприємства

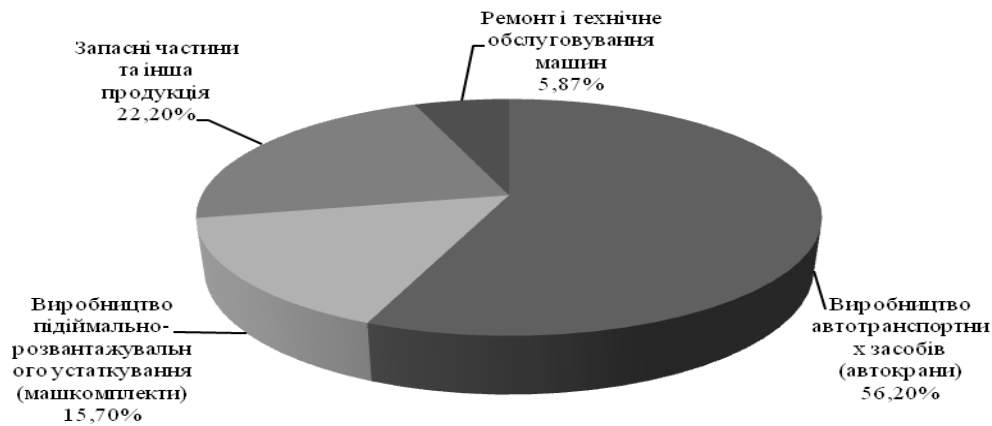


Рис. 2.11. Структура виробництва видів продукції ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» за 2013 р.

Примітка: сформовано на основі звітності підприємства

Із наведених рис. 2.9-2.11 бачимо, що для ПАТ «ДЗАК» важливим напрямом діяльності є виробництво автокранів. Інші напрями діяльності – виробництво сміттєвозів, машкомплектів, запасних частин та іншої продукції, ремонт і технічне обслуговування машин – можна вважати допоміжними, тобто диверсифікованими. Основними причинами зменшення обсягів реалізації продукції підприємством можна вважати зменшення обсягу замовлень, підвищення цін на сировину, політична нестабільність тощо.

Наступним об'єктом дослідження є ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром». Зазначене підприємство створене у 2000 році. Виробнича площа складає 20 тис. м². Основна діяльність пов'язана із виробництвом сидінь для всіх видів транспорту.

На підприємстві працюють висококваліфіковані спеціалісти. Основне завдання підприємства полягає у виробництві конкурентоспроможної продукції. З метою виробництва якісної продукції, що відповідатиме технічним вимогам, здійснюється жорсткий контроль технічним відділом. Проаналізуємо особливості функціонування ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» за період 2011-2014 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Частки видів продукції ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» в загальному
обсягу реалізації продукції

№ п/п	Види продукції	Питома вага, %			
		2011	2012	2013	2014
1.	Пасажирські сидіння	65	55	60	52
2.	Товари народного вжитку	35	20	15	20
3.	Сильфони	-	25	25	28
4.	Загалом	100	100	100	100

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Із наведеної табл. 2.15 бачимо, що частка виробництва основної продукції, а саме пасажирських сидінь зменшилась впродовж 2011-2014 рр. на 13 %. Розвиток диверсифікації на підприємстві розпочався з 2012 р. початком виробництва нового виду товару – сильфонів. Сильфон призначений для з'єднання автобусного пристрою з платформою. На світовому ринку основним виробником сильфонів є компанія «HÜBNER». Частка ринку становить 95%. Виробництво цього товару в Україні є більш вигідним у ціновому співвідношенні. Розглянемо основну продукцію підприємства у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Характеристика видів продукції ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром»

№ п/п	Види основної продукції	Характерні особливості
1	2	3
1.	Сидіння водія на механічному віброзахисному модулі (СВ-1)	Встановлюють в мікроавтобусах, автобусах, трамваях, тролейбусах, вантажних автомобілях. Відповідність ергономічним вимогам. В сидінні здійснюється регулювання кута нахилу спинки і подушки, висоти віброзахисного модуля, його жорсткості, переміщення в горизонтальній площині, підлокітники є відкидними, наявність 3-х точкового ременя безпеки. Вага сидіння 35 кг.
2.	Сидіння водія на пневматичному віброзахисному модулі (СВ-2)	Встановлюють в мікроавтобусах, автобусах, трамваях, тролейбусах, вантажних автомобілях. Підлокітники є відкидними, можна укомплектувати механізмом кута нахилу сидіння, регулюють кут нахилу спинки, висоту сидіння, жорсткість, переміщення сидіння «вперед-назад» до 150 мм, кольорова гама оббивок сидінь, наявність 3-х точкового ременя безпеки
3.	Сидіння для легкових автомобілів «Ланос»	Такі сидіння мають широку подушку і спинку, можна регулювати підголівник, наявний механізм, що спрямований для регулювання нахилу спинки. Подушку і спинку оббивають спеціальним матеріалом – велюром.

Продовження табл. 2.16

1	2	3
4.	Сидіння гіда	Встановлюють в туристичних автобусах, автобусах міжміського сполучення. Сидіння має два відкидних підлокітників, відкидна подушка захищена пластмасовим кожухом, наявність 3-х точкового ременя безпеки, вага сидіння 21 кг, порошкове покриття металевго каркасу, монтажні отвори знаходяться на задній панелі каркасу.
5.	Сидіння туристичне регульоване (СТР-3)	Встановлюють в туристичних автобусах, в автобусах приміського і міжміського сполучення. Технічні особливості: антивандальний кожух, складний підлокітник, сітка для газет, 2- та 3-х точкові ремені безпеки, механізм виїзду в сторону на 60 мм, вага сидіння 16 кг.
4.	Сидіння туристичне нерегульоване (СТН-6)	Встановлюють в автобусах приміського і міжміського сполучення. Технічні особливості: відкидний підлокітник, ручка на задній частині спинки, сітка для газет, 2-х та 3-х точкові ремені безпеки, механізм виїзду в сторону на 60 мм, вага сидіння 11 кг.
5.	Сидіння пасажирське нерегульоване (СПН-4)	Встановлюють в тролейбусах, трамваях, залізничних пасажирських вагонах, вагонах метро, в автобусах приміського і міжміського сполучення. Технічні особливості: при необхідності можна укомплектувати підлокітником, антивандальний пластмасовий кожух спинки, верхня частина спинки має ручку, конструкція каркасу є міцною, можна робити заміну м'якої частини без демонтажу сидіння, вага – 7,8 кг.
6.	Сидіння пасажирське нерегульоване (СПН-4)	Призначене для автобусів міського сполучення, тролейбусів, трамваїв, залізничних пасажирських вагонів, вагонів метро, катерів, спецмашин. Технічні особливості: вага сидіння 5,9 кг, є комфортним для пасажирів, ручка у верхній частині спинки, можна укомплектувати підлокітником, м'якими вставками, конструкція є міцною, антивандальний пластмасовий каркас сидіння.
7.	Сидіння пасажирське нерегульоване (СПН-1)	Призначені для автобусів приміського сполучення, тролейбусів, трамваїв. Технічні характеристики: вага сидіння 6,7 кг, просте в обслуговуванні і ремонті, порошкове покриття металевго каркасу, антивандальний пластмасовий кожух спинки, довговічність в експлуатації завдяки технології виробництва, можна комплектувати підлокітником.
8.	Сидіння пасажирське нерегульоване (СПН-2)	Встановлюють в шкільних автобусах. Технічні особливості: вага сидіння 7,8 кг, порошкове покриття металевго каркасу, наявність 2-х та 3-х точкових ременів безпеки, можна встановити підлокітник, встановлений підголівник, антивандальна задня частина спинки.
9.	Сидіння поворотне	Встановлюють в автомобілях швидкої допомоги та інших видах спецтранспорту.
10.	Сидіння відкидне	Встановлюють в трамваях, тролейбусах, міських автобусах на бокових стінках вільних площадок.

Примітка: сформовано на основі звітності підприємства

Допоміжна продукція вказаного підприємства включає: футбольні ворота, крісла для актових та конференц-залів, медичні ліжка, медичні і масажні кушетки, турніки, вішаки, столи, пошиття чохлаів, учнівські парти та стільці, ручки до лопат, стелажі, крісла (ІСО, Леся, Лотос, Світоч), поручні, бруси, сильфони.

ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (ЛЛРЗ) надає послуги з ремонту електровозів, колісних пар, тягових двигунів, допоміжних машин. Виробнича площа підприємства складає 13,5 га. На території підприємства є

локомотивоскладальний, електромашинний, заготівельний, колісний, апаратний цехи, які орієнтовані на функціонування основного виробництва. Інструментальний, ремонтний, транспортний, а енергоцехи складають допоміжне виробництво. Обсяг реалізованої продукції зобразимо у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»
впродовж 2011-2014 рр.

Види продукції	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.				Питома вага, %			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
1.Послуги з ремонту ТРС	87623,1	99671,98	116962,16	98545,97	35	37	40	35
2.Послуги з ремонту колісних пар на лінію	42559,79	26938,37	20468,38	42233,99	17	10	7	15
3.Послуги з ремонту тягових двигунів та допоміжних електромашин на лінію	57580,9	48489,07	43860,81	56311,98	23	18	15	20
4.Інші види продукції	62587,93	94284,3	111114,05	84467,97	25	35	38	30
Разом	250351,72	269383,74	292405,4	281559,9	100	100	100	100

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності підприємства [153]

Дані табл. 2.17 свідчать про позитивну динаміку обсягу реалізованої продукції впродовж 2011 – 2013 рр., тобто відбувається зростання показника на 42053,68 тис. грн. Однак, у 2014 р. обсяг реалізованої продукції підприємства зменшується на 10845,5 тис. грн. порівняно із 2013 р. Впродовж зазначеного періоду аналізування можна звернути увагу на те, що питома вага виробництва інших видів продукції є незначною і поступово зменшується. Іншими видами продукції підприємства є деталі електричних апаратів, механічної частини, котушки електричних апаратів, деталі з пластмас і гуми. Діяльність підприємства найбільш зосереджена у наданні послуг із ремонту ТРС. Незважаючи на те, що підприємство характеризується вузькою номенклатурою продукції, воно активно здійснює технологічну диверсифікацію. Підтвердженням цього є розроблена програма ПрАТ «ЛЛРЗ», яка відображає напрями розвитку колісного, електромашинного, електровозоремонтного, електрозварювального виробництва,

покращення управління підприємством на основі інформаційної системи (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Напрями розвитку ПрАТ «ЛІРЗ» відповідно до розробленої програми впродовж 2011-2015рр.

Напрями розвитку	Характерні особливості заходу	Обсяг фінансування, млн. грн.				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7
1.Колісне виробництво: покращення якості, збільшення випуску з ремонту колісних пар	Придбання токарно-накатного верстата КЖ 1842.02	2,119				
	Придбання карусельного верстата з ЧПК КС-412			8,0		
	Капітальний ремонт з модернізацією верстата КЗТС-1836				3,0	
	Модернізація установки металізації кілець підшипників		0,2			
	Придбання дефектоскопу УД-2-70	0,099				
	Придбання (виготовлення) інших необоротних активів (штампи, оснастка, інструмент)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	Модернізація основних засобів	0,1	0,15			
	Разом	2,368	0,4	8,05	3,05	0,05
2.Електромашинне виробництво: збільшення випуску з ремонту	Придбання спец.токарного верстату РТ-917		0,9			
	Придбання розточного верстату для розточки шапок МВП тягових двигунів				5,0	
	Придбання пічки піролізу				0,5	
	Придбання мийної машини якорів					
	Придбання установки вакуумної сушки якорів					
	Придбання (виготовлення) інших необоротних активів (штамп, оснастка інструментів)	0,15	0,2	0,2	0,2	0,2
	Разом	0,15	1,1	0,2	5,7	0,2
3.Електровозоремонтне виробництво: Ремонт електровозовів з проведенням модернізації; ремонт тягових агрегатів ПЕ-2М постійного струму та ОПЕ-1АМ змінного струму	Придбання шротоструменевої установки для очистки електровозу від фарби і продувки від пилу					8,25
	Придбання камери для фарбування кузовів електровозовів					
	Придбання (виготовлення) інших необоротних активів (штамп, оснастка інструментів)	0,15	0,1	0,1	0,1	0,15
	Разом	0,15	0,1	0,1	0,1	8,4

Таблиця 2.18

1	2	3	4	5	6	7
4. Оптимізація виготовлення оснастки (скорочення терміну підготовки виробництва); освоїти виготовлення моторно-вісьових підшипників електровозів з чорного металу замість латуні (економія кольорових металів); освоїти технологію відливки точного литва; оптимізація електрозварювального виробництва та ін.	Придбання електрозварювального обладнання	0,15	0,12		0,12	0,12
	Нестандартизоване обладнання	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
	Обчислювальна техніка	0,25	0,1		0,15	0,15
	Обладнання для точного литва		0,322			
	Інше обладнання (компресора, шліфувальні машинки та ін.)	0,383				
	Прес гідравлічний	0,1	0,1			
	Верстат електроерозійний проволочний з ЧПК		1,27			
	Придбання автотранспорту		0,28			
	Придбання, виготовлення інших необоротних активів (штампи, преса, інструмент)	0,35	0,65	0,2	0,42	0,6
Разом	1,653	3,262	0,62	1,11	1,29	
5. Придбання, (створення) нематеріальних активів, впровадження системи ІТ-підприємства	Придбання, створення нематеріальних активів	0,11	0,1	0,1	0,15	0,25
	Разом	0,11	0,1	0,1	0,15	0,25
6. Будівельно-монтажні роботи по звершенню підготовки ПрАТ «ЛЛРЗ» до чемпіонату Євро-2012 згідно завдань Міністерства інфраструктури та Львівської облдержадміністрації та БМР в будівлях підприємства	Будівельно-монтажні роботи по об'єктах нерухомого майна та підготовці до Євро-2012	2,919	3,249			0,93
	Разом	2,919	3,249			0,93
Загальна сума		7,35	8,211	9,07	10,11	11,12

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Із наведеної інформації (табл. 2.18) слідує, що технологічна диверсифікація слугує інструментом забезпечення розвитку основних напрямів діяльності ПрАТ «ЛЛРЗ». У даній ситуації технологічна диверсифікація здійснюється на основі купівлі, модернізації відповідного обладнання, що уможливорює освоєння нових технологій виробництва. Впровадження нових технологій допомагає підприємству досягнути встановлених цілей, пов'язаних із зменшенням трудомісткості, енергомісткості, матеріаломісткості виробництва, підвищення продуктивності праці тощо. Зменшення обсягу реалізації продукції у 2014 р. на відміну від 2013 р. можна пояснити впливом політичних, економічних,

виробничо-технологічних проблем. Політична нестабільність в країні стала причиною зменшення фінансування замовлень Укрзалізниці. Крім того, споживач послуг є монополістом, який характеризується жорсткою ціновою політикою, впливаючи на платоспроможність, обсяги виробництва підприємства.

Прикладом успішного здійснення диверсифікації видів виробництва є ПАТ «Концерн-Електрон». Свою діяльність підприємство «Електрон» розпочинало із виробництва телевізорів. На сьогодні це відома корпорація машинобудівної галузі. Зазначений суб'єкт підприємницького господарювання охоплює такі напрямки діяльності: електротранспорт, полімерна індустрія, виробництво спеціальних автомобілів, кліматичних систем для автотранспорту, матеріалів для електроніки, електродвигунів малої потужності, спеціальної, побутової техніки, надання послуг з металообробки та ін. Основні напрями ПАТ «Концерн-Електрон» відобразимо у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Питома вага доходу від реалізації продукції за напрямами діяльності ПАТ
«Концерн-Електрон» протягом 2011-2014рр.

№п/п	Напрями діяльності	Питома вага доходу від реалізації продукції за напрямами діяльності, %			
		2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6
1.	Послуги телефонного зв'язку (ПАТ управління)	0,46	0,42	0,43	0,36
2.	Виробництво кліматичних систем для авто (ТЗОВ «Сферос-Електрон»)	23,3	28,4	27,39	35,52
3.	Виробництво спеціальних автомобілів (ДП «ЕлектронМаш»)	-	-	2,07	0,3
4.	Виробництво трамваїв, тролейбусів, електробусів (ТОВ СП «Електронтранс»)	-	-	8,85	17,45
5.	Різноманітні послуги (оренда, торгівля та ін.) (ФЛК «Електрон-Лізинг», ТЗОВ «ІСТ», ДП «Енергоцентрально», ПГХІТ «Електрон», ЖЕК «Електрон», ПХП «Електрон»)	17,5	17,75	20,99	21,68
6.	Виробництво матеріалів для електроніки (НВП «Карат»)	8,6	10,6	11,13	7,37
7.	Виробництво спеціальної техніки (ОКБ «Текон-Електрон»)	0,28	0,36	0,17	1,09
8.	Виробництво електронних систем командного наведення та телевізійних систем спеціального призначення (ЗТТ «Електрон»)	0,59	0,14	0,09	0,03
9.	Виробництво електродвигунів, побутової техніки (ТЗОВ «Завод Електронпобутприлад»)	9,16	6,78	4,18	4,73
10.	Виробництво пластмасової продукції (З «Полімер-Електрон»)	18,47	15,06	17,2	11,41
11.	Виробництво телевізорів (ТЗ «Електрон»)	21,63	20,5	7,5	0,06

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності підприємства [154]

Дані діяльності ПАТ «Концерн-Електрон» за період 2011-2014 рр. показують нам, що найбільшу питому вагу в доході від реалізації продукції займають такі напрями діяльності: виробництво кліматичних систем для авто, виробництво трамваїв, тролейбусів, електробусів, надання різноманітних послуг, виробництво пластмасової продукції, виробництво електродвигунів, побутової техніки, виробництво матеріалів для електроніки. Тепер проаналізуємо напрями діяльності в динаміці більш детально. Надання послуг телефонного зв'язку займає дуже малий відсоток в доході від реалізації продукції підприємства, крім того, бачимо його щорічне зменшення.

Найбільш перспективними напрямками діяльності є виробництво кліматичних систем для авто, надання різноманітних послуг. Це можна підтвердити щорічним зростанням їх вагомих часток в діяльності підприємства.

У 2014 р. порівняно із 2013 р. зменшилось виробництво матеріалів для електроніки на 3,76 %, причиною цього є відсутність фінансового забезпечення наукових розробок з боку держави. Спостерігаємо різке зменшення питомої ваги виробництва пластмасової продукції у 2014 р. порівняно із 2013 р. на 5,79 % через відсутність значних замовлень з боку споживачів. За період 2011-2013 рр. зменшилась питома вага виробництва побутової техніки на 4,98 %.

В результаті проведення відповідних досліджень стало зрозумілим, що даний напрям є недоцільним, тому підприємство переорієнтувалось на виробництво електродвигунів для організацій залізничного транспорту, харчової промисловості, пасажирського електротранспорту. З 2011 р. по 2013 р. зменшився обсяг виробництва телевізорів, зумовлюючи започаткування у 2014 р. нового напрямку діяльності – виробництво електронних систем управління електротранспортом. Крім того, новими напрямками для ПАТ «Концерн-Електрон» стали виробництво спеціальних автомобілів та виробництво трамваїв, тролейбусів, електробусів впродовж 2013-2014 рр.

Розвиток диверсифікації на машинобудівних підприємствах Львівської області проаналізовано на основі показника обсягу реалізації кожного виду

продукції. Для визначення інтегрального рівня диверсифікації на підприємствах використовуємо методику, запропоновану в підрозділі 2.2.

Сутність методики полягає в застосуванні інтегрального методу до розрахунку рівня диверсифікації. Для установлення рівня диверсифікації на машинобудівних підприємствах Львівської області розраховані часткові коефіцієнти, що згруповані в групи: виробнича, фінансово-економічна, технологічна, ресурсна, ринкова.

Розраховані індикатори представлені в додатку А. Вагомість кожної групи показників є індивідуальною для підприємств. В результаті цього розрахунок вагових коефіцієнтів кожної груп показників базується на використанні матричного підходу.

Сутність матричного підходу полягає в тому, що експерти (керівники інституційного рівня управління, власники) досліджуваних підприємств порівнюють групи показників. На основі попарного порівняння ідентифікують коефіцієнти вагомості (додаток А). На основі використання формули (2.25) розраховуємо інтегральний рівень диверсифікації на машинобудівних підприємствах Львівської області за період 2011-2014 рр. (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Інтегральний рівень диверсифікації на машинобудівних підприємствах Львівської області за період 2011-2014 рр.

Підприємства	Значення інтегрального рівня диверсифікації			
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	0,3	0,5	0,4	-
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром»	0,35	0,45	0,4	0,48
ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	0,25	0,35	0,38	0,3
ПАТ «Концерн-Електрон»	0,75	0,85	0,8	0,88
ТзОВ «ІНТЕРПЕТ»	0,45	0,4	0,45	0,55

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності підприємств

Для інтерпретації отриманих результатів інтегрального рівня диверсифікації пропонуємо використовувати універсальну шкалу Харрінгтона. За допомогою цієї шкали можна визначити п'ять рівнів диверсифікації (табл. 2.21). Отримані результати інтегрального рівня диверсифікації інтерпретуємо відповідно до шкали Харрінгтона.

Таблиця 2.21

Інтерпретація інтегрального рівня диверсифікації за шкалою Харрінгтона

Кількісна оцінка (інтервали шкали)	Лінгвістичні оцінки шкали Харрінгтона	Оцінка рівня диверсифікації
(0,8-1]	Відмінно	Високий рівень диверсифікації
(0,63-0,8]	Добре	Достатній рівень диверсифікації
(0,37-0,63]	Задовільно	Задовільний рівень диверсифікації
(0,2-0,37]	Погано	Низький рівень диверсифікації
[0-0,2]	Незадовільно	-

Сформовано дисертантом на основі [151]

Бачимо, що найбільш диверсифікованим машинобудівним підприємством Львівщини є ПАТ «Концерн-Електрон», який поєднує різні напрями діяльності: електротранспорт, побутова техніка, полімерна індустрія, виробництво кліматичних систем тощо. У 2011 р. ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» відзначається низьким рівнем диверсифікації, впродовж 2012-2013 рр. спостерігаємо задовільний рівень диверсифікації.

Станом на 2011 р. діяльність ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» та ТзОВ «ІНТЕРПЕТ» характеризується низьким рівнем диверсифікації, однак протягом 2012-2014 рр. відбувається започаткування виробництва нових видів продукції, зумовлюючи зростання інтегрального рівня диверсифікації. В основному ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» відзначається задовільним рівнем диверсифікації.

Після аналізування розвитку диверсифікації на машинобудівних підприємствах Львівщини доцільно дослідити результати їх фінансово-господарської діяльності.

Загалом дослідити ефективність функціонування вітчизняних суб'єктів господарської діяльності можна шляхом аналізування динаміки таких показників: чистого прибутку (збитку), коефіцієнта загальної ліквідності, автономії, фондівіддачі, оборотності активів. Вибір саме цих показників обумовлено можливістю проаналізувати платоспроможність, залежність від кредиторів, ефективність використання капіталу підприємств. Результати узагальнюємо в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Показники, що характеризують діяльність машинобудівних підприємств
Львівської області за 2011-2014 рр.

Показники	Роки			
	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5
ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»				
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4334	6480	6186	2159
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,6	1,3	1,3	1,3
Коефіцієнт автономії	0,8	0,64	0,6	0,54
Фондовіддача	2,5	2,5	2,5	2,4
Коефіцієнт оборотності активів	1,4	1,2	1,1	0,99
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»				
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-33200	-29517	-41676	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,2	0,9	0,81	-
Коефіцієнт автономії	0,46	0,36	0,07	-
Фондовіддача	1,5	1,1	0,34	-
Коефіцієнт оборотності активів	0,45	0,34	0,34	-
ПАТ «Концерн-Електрон»				
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	9611	12849	-4646	336
Коефіцієнт загальної ліквідності	9,6	8,8	6,2	4,3
Коефіцієнт автономії	0,93	0,85	0,81	0,8
Фондовіддача	0,82	0,75	0,57	0,58
Коефіцієнт оборотності активів	0,37	0,32	0,3	0,3
ТзОВ «ІНТЕРПЕТ»				
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	914	-1099,8	740,8	-610
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,9	1,3	1,3	1,2
Коефіцієнт автономії	0,9	0,62	0,7	0,6
Фондовіддача	1,1	0,9	0,8	1,2
Коефіцієнт оборотності активів	0,53	0,5	0,4	0,6
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром»				
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-511	-1796	-96	35
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,2	2,3	2,2	2
Коефіцієнт автономії	0,7	0,6	0,6	0,6
Фондовіддача	5,9	7,4	7,6	5,1
Коефіцієнт оборотності активів	1,1	1,2	1,1	0,8

Примітка: сформовано на основі фінансової звітності підприємств

Дослідження діяльності ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»

показали зменшення чистого прибутку на 4321 тис. грн. Незважаючи на відхилення зазначеного показника, спостерігаємо забезпечення підприємства достатнім обсягом ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань, фінансування діяльності здійснюється власними коштами. Крім того, стабільне значення фондовіддачі свідчить про ефективне використання основних засобів у виготовленні продукції.

Незважаючи на високий рівень диверсифікації ПАТ «Концерн-Електрон» у 2013 р. є збитковим. Таку ситуацію можна пояснити невиконанням контрактів на продаж трамваїв, автомобілів бюджетними організаціями, призупинено виробництво побутової техніки. Високе значення коефіцієнта автономії означає фінансову незалежність підприємства від кредиторів. Перевищення коефіцієнта загальної ліквідності свого нормативного значення вказує на нераціональне управління активами підприємства. Значення фондівдачі та коефіцієнта оборотності активів в динаміці зменшується, вказуючи на неефективне використання активів.

Фінансовий стан ТзОВ «Інтерпет» не є стабільним. Це підтверджується динамікою чистого прибутку (збитку). У 2012 р. та 2014 р. підприємству притаманний збитковий характер діяльності. Однак суб'єкт господарювання виконує свої поточні зобов'язання за рахунок наявності значного обсягу оборотних активів, власні кошти перевищують суму позичкового капіталу. Позитивну динаміку фондівдачі та коефіцієнта оборотності активів можна обґрунтувати повним завантаженням виробничих потужностей.

Збитковий характер діяльності ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» впродовж 2011-2013 рр. є результатом зростання цін на ресурсів, неефективного використання ресурсів, збільшення собівартості продукції. Однак підприємство є фінансово незалежним, коефіцієнт загальної ліквідності відповідає нормативному значенню у 2014 р. Позитивна динаміка фондівдачі та коефіцієнта оборотності активів відслідковується впродовж 2011-2013 рр. За вказаними показниками ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» характеризується високим рівнем збитковості, неплатоспроможності, фінансовою залежністю від кредиторів, неповним завантаженням виробничих потужностей.

Окрім вивчення вітчизняного досвіду здійснення диверсифікації, доцільно дослідити розвиток диверсифікації іноземних компаній. На світовому ринку відомими є такі диверсифіковані компанії [98]:

- 1) Samsung – компанія, яка представлена у 60 країнах, охоплює такі сфери діяльності: фінансові послуги, автомобілебудування, машинобудування, важка промисловість, хімічна галузь, електроніка тощо;
- 2) Sony – компанія, що займається виробництвом електроніки (телевізори, відеомагнітофони, цифрові камери та ін.), наданням фінансових і страхових послуг, під її керівництвом є студії звукозапису, кінокомпанія;
- 3) Siemens – організація, що зосереджена на таких напрямках діяльності: промисловість (виробництво двигунів, інструментів, автоматизованих систем), енергетика (створення електрогенераторів, турбін, конденсаторів тощо), медицина (виробництво медичного обладнання), виробництво побутової електроніки, послуги (фінансові, логістичні);
- 4) Philip Morris – найбільша компанія з виробництва сигарет різноманітних марок, проте розширила свою діяльність на харчову галузь (Kraft Foods), придбала акції компанії Miller Brewing, що займається виготовленням пива;
- 5) Nestle – виробник харчової продукції (напої, молочні продукти, шоколад, кондитерські вироби), купує акції фармацевтичної компанії Alcon.

Прикладом використання стратегії диверсифікації ринків є компанії Hyundai та Ford. Hyundai розробила нову модель Hyundai Solaris для проникнення на ринок Росії. Ford вдалось проникнути на ринки п'ятдесяти країн світу, створивши бюджетний хетчбек Figo [155].

Компанія General Electric спеціалізується на виробництві авіаційних двигунів, локомотивів та іншого транспортного обладнання, побутової, освітлювальної техніки, генераторів і турбін, ядерних реакторів, медичного обладнання, пластмаси. Ця компанія ефективно здійснює свою діяльність у більше ніж 100 країн світу, кількість працівників становить 313 тис. осіб [156].

General Motors є провідною компанією автомобільної промисловості. Щорічний обсяг продажу продукції складає 9 млн. автомобілів, функціонує більш, ніж у 120 країнах світу. Бізнес компанії диверсифікований через товари і географічні ринки [157].

Компанія Ford охоплює дві сфери діяльності: автомобільна, фінансова. Ford присутня на ринках Північної, Південної Америки, Європи, Близькому Сході, Африки, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Доцільно навести ринкові частки компанії впродовж 2012-2014 рр. (табл. 2.23) [158].

Таблиця 2.23

Ринкові частки компанії Ford

№	Регіони	Ринкова частка, %		
		2012	2013	2014
1.	США	15,2	15,7	14,7
2.	Канада	16,1	15,9	15,5
3.	Мексика	8,2	8,00	6,9
4.	Північна Америка	14,8	15,2	14,2
5.	Бразилія	9,1	9,4	9,4
6.	Аргентина	12,3	12,6	14,1
7.	Південна Америка	8,6	8,9	8,9
8.	Великобританія	14,9	14,6	14,5
9.	Німеччина	6,8	6,9	7,1
10.	Росія	4,3	3,8	2,6
11.	Туреччина	13,8	12,9	11,7
12.	Європа	7,4	7,3	7,2
13.	Близькій Схід, Африка	4,3	5,00	4,7
14.	Китай	3,2	4,1	4,5
15.	Австралія	8,1	7,7	7,2
16.	Індія	2,4	2,5	2,4
17.	АСЕАН	2,6	2,7	3,1
18.	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2,6	3,3	3,5

Примітка: сформовано дисертантом на основі [158]

Дані табл. 2.23 вказують на те, що найбільший обсяг продукції компанія Ford реалізує на ринках США, Канади, Північної Америки, Туреччини, Мексики, Бразилії, Німеччині, Великобританії, Аргентині, Австралії. Компанія охоплює досить незначну ринкову частку в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Індії, Китаї, Росії.

Однією з найбільш диверсифікованих компаній світу можна вважати Honda. Ця компанія є світовим лідером у виробництві мотоциклів та автомобілів. Діяльність компанії побудована на дотриманні таких основних принципів: захист навколишнього середовища та забезпечення безпеки у суспільстві. На етапі створення цієї компанії основним напрямком її діяльності було виробництво мотоциклів. Однак, компанія започаткувала нові напрями діяльності: виробництво

автомобілів, морських двигунів, надання фінансових послуг. Станом на 2014 р. питома вага доходу від реалізації продукції за напрямками діяльності становить: виробництво автомобілів – 77,5%, виробництво мотоциклів – 14 %, надання фінансових послуг – 5,9%, виробництво морських двигунів – 2,6%. Найбільший обсяг реалізації продукції компанії Honda припадає на ринки таких країн: Японія, Північна Америка, Європа, Азія [159].

На підставі вивчення досвіду здійснення диверсифікації вітчизняними та закордонними підприємствами можна зробити наступні висновки: по-перше, найбільш характерними видами диверсифікації для машинобудівних підприємств України є товарна та технологічна, підтвердженням цього є статистичні дані щодо впровадження нових видів продукції, нових технологій. Інтерпретація результатів інтегрального рівня диверсифікації відповідно до шкали Харрінгтона показала, що більшість підприємств характеризуються задовільним рівнем диверсифікації. Хоча вітчизняні підприємства розширюють напрями своєї діяльності, однак залишаються збитковими. Такий збитковий характер діяльності вітчизняних підприємств може бути зумовлений рядом причин: неоптимальне поєднання виробництва освоєної і нової продукції, переоцінювання існуючого потенціалу, не врахування діяльності конкурентів, не дослідження умов попиту тощо. Крім того, досить вагомий вплив на збитковість вітчизняних підприємств чинять несприятливі умови для здійснення підприємницької діяльності в Україні: фінансова та політична криза, девальвація національної валюти, зменшення обсягу іноземних інвестицій тощо. По-друге, найбільш характерним видом диверсифікації для іноземних підприємств є ринкова. Тобто, такі компанії прагнуть охопити якнайбільше ринків і стати світовим лідером у своїх напрямках діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Існують різноманітні методичні положення з аналізування диверсифікаційних заходів. Науковці аналізують рівень, ефективність диверсифікації, вплив вказаного економічного явища на вартість підприємства.

Рівень диверсифікації визначають на основі використання загальновідомих індикаторів: Херфіндала-Хіршмана, ентропії, коду промислової класифікації. Ефективність диверсифікації досліджують за допомогою інвестиційного методу (чистий дисконтований дохід від диверсифікації, індекс прибутковості інвестицій у диверсифікацію, внутрішню норму прибутковості проекту з диверсифікації, термін окупності інвестицій, показник загального економічного ефекту від диверсифікації, показник ефективності диверсифікації), портфельного методу (теорія життєвого циклу продукту, матриця BCG, модель McKinsey, модель ADL/LC, модель PIMS).

2. На підставі вищезазначеного доцільно аналізувати рівень диверсифікації на машинобудівних підприємствах за певними етапами: інформаційне забезпечення аналізування рівня диверсифікації на підприємствах; вибір методу для аналізування рівня диверсифікації підприємства; вибір показників для аналізування рівня диверсифікації підприємства; розрахунок показників рівня диверсифікації; виявлення тенденцій в аналізуванні рівня диверсифікації; інтерпретація висновків та розроблення пропозицій щодо рівня розвитку диверсифікації на підприємствах. Така послідовність етапів аналізування рівня диверсифікації на машинобудівних підприємствах дозволяє вибрати найбільш оптимальний метод дослідження, розрахувати найбільш вагомні індикатори.

3. Визначаємо рівень диверсифікації на підприємствах на основі застосування інтегрального методу. Завдяки цьому методу можна проаналізувати теперішній стан функціонування підприємства, визначити фактори, які впливають на результативний індикатор тощо. У нашому випадку інтегральний індикатор охоплює такі групи показників: виробнича, фінансово-економічна, технологічна, ресурсна, ринкова. Показники кожної групи розраховуємо як часткові коефіцієнти. Аналізування рівня диверсифікації дозволяє керівникам підприємств отримати інформацію щодо структури виробничої діяльності, визначити результативність, інвестиційність диверсифікації, дослідити рівень впровадження нових технологій, наукових розробок, використання просторових, сировинних,

інформаційних, трудових ресурсів, проаналізувати структуру зовнішньоекономічної діяльності.

4. За даними статистичної інформації проаналізовано різноманітність інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Львівської області за період 2010-2014 рр. Напрямами диверсифікації підприємств можна вважати впровадження інноваційних видів продукції та нових технологічних процесів. Загалом впровадження інноваційних видів продукції та нових технологічних процесів на машинобудівних підприємствах Львівщини є незначною. Об'єктами дослідження диверсифікації обрано такі підприємства: ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ПАТ «Концерн-Електрон», ТзОВ «Інтерпет», ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром», ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів». Розраховано інтегральні рівні розвитку диверсифікації для кожного підприємств.

5. Основні результати дослідження, які здійснені в цьому розділі, були опубліковані в [160-163].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Диверсифікація підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку

В умовах перманентних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції на товарних ринках перед менеджментом підприємства постає актуальне і складне питання забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є стратегія інноваційного розвитку шляхом диверсифікації виробництва – видів економічної діяльності, номенклатури і асортименту продукції, операційної діяльності та організаційних змін.

Здійснення диверсифікації виробництва вимагає розв'язання важливих наукових завдань – дослідження і прогнозування кон'юнктури товарного ринку та тенденцій зміни бізнес-середовища, розроблення ефективних стратегій інноваційного розвитку, оцінювання потенціалу (технічного, ресурсного, інтелектуального) диверсифікації, встановлення рівня ризику в умовах часткової інформаційної визначеності, розроблення дієвих інструментів диверсифікації тощо.

Основні положення теорії диверсифікації, які викладені у працях зарубіжних учених Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Румельта, Й. Шумпетера та ін., знайшли своє продовження у працях таких вітчизняних науковців, як І. Алексєєв, Б. Гаврилишин, В. Геєць, М. Корінько, О. Кузьмін, О. Мельник, В. Момот, А. Старостіна, В. Трубочанін, Л. Федулова, Н. Чухрай, З. Шершньова та ін. [18; 33; 76; 164-173]. Стисло ці положення можна сформулювати так:

1. Диверсифікація є інноваційним процесом, що спрямований на досягнення загальних, стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства шляхом реалізації обраних стратегій (активних, пасивних, адаптивних, упереджуючих).

2. Диверсифікація є оберненим процесом до спеціалізації, здійснення якого супроводжується зовнішніми і внутрішніми змінами. Стратегії диверсифікації можуть охоплювати: упорядкування (розширення, звуження) видів економічної діяльності підприємств, оптимізація (оновлення, розширення, вилучення) номенклатури і асортименту продукції, удосконалення операційної діяльності (оновлення техніки, використання нових видів матеріальних та енергетичних ресурсів тощо), впровадження нових високоефективних технологій, організаційні перетворення, зміну ринків збуту, удосконалення системи менеджменту і т.д.

3. Диверсифікація забезпечує стійкі значення параметрів соціально-економічного розвитку підприємств в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища, часткової чи повної інформаційної невизначеності за рахунок зниження ризиків їх виробничо-господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

4. Диверсифікація відбувається в умовах обмеженості ресурсного забезпечення, вимагає залучення необхідних інвестицій, а її рівень визначається потенціалом розвитку підприємства.

5. Проекти, портфелі і програми слугують інструментами розвитку підприємств, основу яких становлять відповідні моделі, що спираються на адекватне організаційне, інформаційне, ресурсне та програмне забезпечення.

Процес інноваційного розвитку підприємств має циклічний характер, що відзначається у працях В. Геєца, П. Друкера, Й. Шумпетера, Н. Чухрай, Ю. Погорелова та ін. Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам забезпечити своє довготривале існування, ефективність діяльності в умовах глобалізації. Звичайно, інновації потрібно впроваджувати у всіх галузях промисловості, а не тільки в тих, які пов'язані із наукою та високими технологіями. Необхідною умовою ефективного інноваційного розвитку підприємств є забезпечення його збалансованості. Збалансованість інноваційного розвитку полягає в одночасному

впровадженні продуктових та процесних інновацій. Під продуктовими інноваціями розуміємо освоєння виробництва нового виду продукції. Процесні інновації охоплюють зміни технологічних, виробничих, управлінських процесів тощо [174].

Інноваційний розвиток економічних суб'єктів господарювання супроводжується виробництвом нових видів продукції. Відповідно, підприємствам доцільно реалізувати нові види продукції на нових ще неосвоєних ринках збуту, оскільки на вже освоєних ринках значно посилюється конкурентна боротьба. На неосвоєних ринках збуту підприємства збільшують рівень свого впливу на основі розвитку нових сфер діяльності [173].

Отримання значного ефекту підприємствами є можливим через запровадження радикальних інновацій. Під радикальними інноваціями суб'єктів господарської діяльності розумітимемо їх нововведення в нетрадиційні сфери діяльності. Розвиток лише в традиційних сферах діяльності відбувається в умовах значного рівня ризику, обмеженого зростання. Радикальний характер інноваційного розвитку сприятиме піднесенню економіки загалом [165].

Досить цікавим підходом до розуміння інноваційного розвитку є підхід Й. Шумпетера. Його підхід оснований на тому, що розвиток ідентифікують як здійснення нових комбінацій, пояснюючи зміст зазначеного через такі твердження: початок виробництва нового товару або товару високого рівня якості, застосування нового способу виробництва або відкриття нових можливостей збуту товару, налагодження співпраці з новими постачальниками сировини, матеріалів, вихід цілком на новий ринок, реорганізація умов функціонування галузі промисловості. Крім того, нові комбінації пояснюють як оптимальне поєднання ресурсних запасів виробництва [169].

Підприємства з високим рівнем інноваційного диверсифікованого розвитку виробництва збільшують обсяги експортно-імпортової діяльності країни в цілому. Маємо на увазі, що збільшення обсягу реалізації різноманітних товарів на закордонних ринках гарантуватиме стабільність зовнішньої торгівлі в

майбутньому, розширення кола постачальників імпортої продукції – стабільність закупівель [164].

Взагалі розвиток підприємства пояснюють з сторони процесу, результату та іманентної властивості. Розвиток як процес означає сукупність процесів (кількісних, якісних змін), які відбуваються в середині підприємства та зовні, зумовлюючи покращення його діяльності, збільшення його можливостей. Розвиток як результат – результати діяльності підприємства за теперішній і минулий періоди відрізняються через здійснення змін, які призводять до підвищення його потенціалу. Розвиток підприємства як іманентна властивість – для підприємства властивим є впроваджувати позитивні зміни, які збільшують обсяг ресурсів, покращують діяльність підсистем. Важливе значення для розвитку підприємства мають ресурси. Достатня інформація про ресурси дозволяє суб'єкту господарювання зменшити певну невизначеність, розробити стратегію розвитку із врахуванням цілей та обмежень, встановити пропорційні співвідношення між видами ресурсів, виявити і усунути дефіцит ресурсів, забезпечити розвиток підприємства необхідним обсягом ресурсів. Одними з найбільш використовуваними методами дослідження ресурсів розвитку підприємства є: попарне порівняння, морфологічний, монографічний, критеріальний, причинно-наслідковий аналіз, узагальнення, метод сценаріїв [172].

Аналіз особливостей процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств дозволив виявити основні етапи та послідовність їх здійснення (рис. 3.1).

На етапі формування концепції диверсифікації визначають напрям та її обґрунтований рівень, які забезпечують досягнення коротко- і довгострокових цілей розвитку підприємства, відповідають його потенціалу, інвестиційним можливостям та базуються на результатах дослідження тенденцій зміни ринкового середовища. На наступному етапі диверсифікованого інноваційного розвитку відбувається упорядкування видів економічної діяльності (виробництва). Це означає, що неперспективні види виробництва звужують або ліквідовують.

Після ідентифікації перспективних, неперспективних видів виробництва



Рис. 3.1. Загальна послідовність процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств

Примітка: розроблено дисертантом

відбувається оптимізація номенклатури і асортименту продукції через їх розширення (освоєння виробництва нових номенклатурних груп), оновлення (часткове оновлення асортименту продукції), вилучення (зняття з виробництва застарілих видів продукції). Етап, що пов'язаний із удосконаленням операційної діяльності, передбачає впровадження вискоєфективних технологій, оновлення техніки, використання нових видів ресурсів. Здійснення організаційних перетворень супроводжується удосконаленням системи менеджменту, що є необхідним в результаті розширення, звуження видів економічної діяльності. Дослідження ринкових перетворень має на меті відслідковування тенденцій змін зовнішнього середовища в результаті проникнення підприємства на нові товарні ринки.

Інноваційна складова є важливим елементом диверсифікованого розвитку. Завдяки інноваціям можна контролювати якість продукції, забезпечувати якість

кожної операції, гнучкість виробничого процесу, високий рівень організації. Взагалі стратегію необхідно розробити як інноваційну бізнес-модель з метою забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості усіх видів діяльності підприємства на довгострокову перспективу. Для диверсифікованих підприємств використовують корпоративні, функціональні, операційні, бізнес-стратегії [175].

Взагалі інноваційний розвиток країни можна забезпечити через створення умов, які охоплюють розвиток фінансових ринків, інституціонального середовища, орієнтацію на запровадження нових технологій, підвищення ефективності ринку товарів, послуг, праці [171].

Мета диверсифікації повинна бути комплементарною до мети інноваційного розвитку підприємства і полягати у досягненні максимального прибутку (чистого доходу) за обмежених витрат на диверсифікацію виробництва (за допустимого рівня ризику).

Досліджувати диверсифікацію можна через взаємодію ринку і товару, співвідношення ризику, характерного для зовнішнього середовища господарювання, і невизначеності, результативності, що є притаманними стратегії [176]. Якщо порівнювати діяльність вузькоспеціалізованих підприємств і підприємств із значною кількістю видів господарської діяльності, то останні мають більше шансів зберегти стабільний стан напрямів діяльності в умовах впливу нестабільності ринкових умов господарювання [123].

На підставі опрацювання літературних джерел [172; 33; 123; 176; 177] та з урахуванням загальної послідовності процесу диверсифікованого розвитку підприємств (рис.3.1) розглянемо концептуальну модель диверсифікації виробництва як найважливішої складової розвитку підприємств (рис. 3.2).

Необхідно зазначити, що на диверсифікацію виробництва впливають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, зокрема стан та динаміка ринкового простору, що утворюється при взаємодії споживачів, конкурентів, органів державного управління, регіональної громади, мас-медіа, постачальників, посередників, інвесторів та інших заінтересованих сторін.

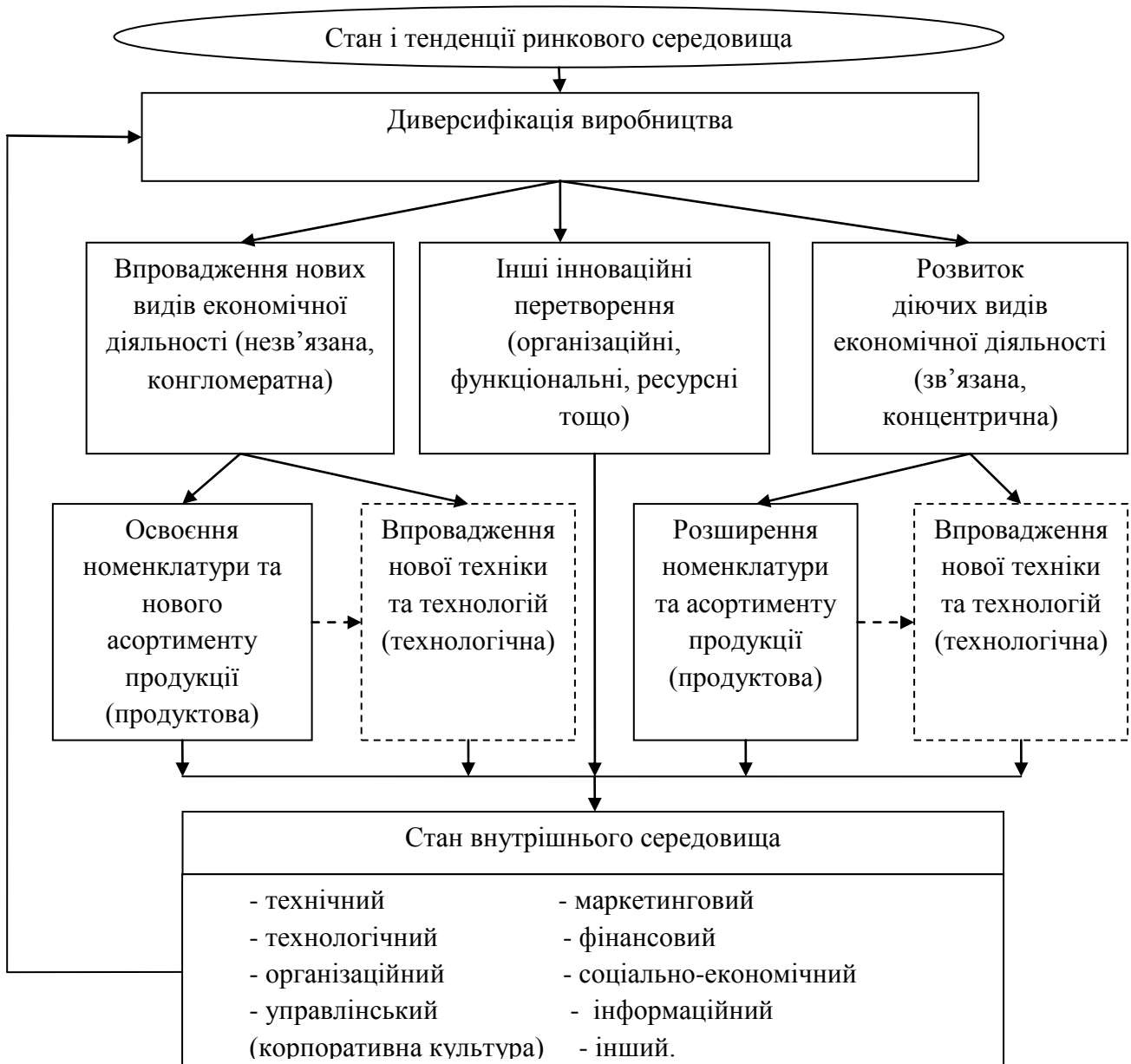


Рис. 3.2. Концептуальна модель диверсифікації виробництва на підприємствах

Примітка: складено автором на основі використання літературних джерел [33,175]

Крім того, впровадження нових та розвиток діючих видів виробництва спричиняють зміни стану внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, який описується технічними, технологічними, організаційними, управлінськими, маркетинговими, фінансовими, соціальними параметрами.

Бізнес-напрями, виробничі потужності, види продукції диверсифікованих підприємств можуть належати до єдиного ринку або технології. Результативність диверсифікації, що спрямована на єдиний ринок, можна досягнути за умови

відповідності кожного напрямку діяльності підприємства його загально-визначеній стратегії, структурі, місії. Однак, кожний бізнес-напрямок повинен мати чітко визначені плани розвитку, стратегії, цілі. Успіх диверсифікації, що базується на єдиній технології, є можливим при дотриманні таких положень: конкретність (знання, навички), особливість (отримана продукція має бути конкурентною, відрізнятися особливими ознаками), центральність (важливе місце у виробництві нового товару) технології, а також орієнтування на загальну стратегію підприємства [166]. Коректне поєднання бізнес-напрямів відіграє важливу роль для конкурентної переваги підприємства. Тобто, при виборі напрямків діяльності необхідно звертати увагу на їх сумісність, взаєморозвиток, оптимізованість зусиль [167].

Розглянемо характерні особливості однієї із вагомих складових диверсифікації виробництва – розвитку діючих видів виробництва, який передбачає розширення номенклатури і асортименту продукції та впровадження нової техніки і технологій.

При цьому важливо розрізнити сутність понять «номенклатури продукції» та «асортименту продукції». С. Гаркавенко тлумачить товарну номенклатуру як сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються підприємством для продажу, а товарний асортимент – як сукупність усіх асортиментних груп товарів. Ці поняття співвідносяться як часткове і ціле, тобто поняття номенклатури є ширшим порівняно із поняттям асортименту [178,с.264,266].

Підприємство, маючи налагоджені види виробництва у певних сферах виробництва, прагне не втрачати своєї конкурентної позиції на освоєних ринкових сегментах, розширюючи номенклатуру продукції, тобто розширення номенклатури продукції є одним із способів розвитку діючих видів виробництв, що здійснюється через впровадження нових номенклатурних груп продукції. Відповідно, збільшення кількості номенклатурних груп продукції зумовлює розширення її асортименту.

Аналізування даних Держкомстату України дає підстави стверджувати про незадовільні тенденції щодо освоєння виробництва інноваційної продукції вітчизняними промисловими підприємствами. Справді, частка підприємств, які освоювали виробництво нових видів техніки, у числі підприємств, що освоювали виробництво інноваційної продукції, у 2007-2013 рр. коливалася в діапазоні від 34,9% (у 2007р.) до 25,6% (у 2013р.). Середньорічний темп приросту освоєння нових видів техніки за цей період становив (-1,4%).

Диверсифікація виробництва шляхом оптимізації асортименту продукції полягає у впровадженні на виробництві нових та оновлених видів продукції з метою досягнення запланованих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства щодо ефективності виробництва, частки ринку, соціально-економічного розвитку. Оптимізація асортименту продукції означає часткове, а не повне оновлення продукції, а також встановлення раціональних співвідношень між обсягами випуску продукції окремих груп. Акселератором змін при цьому виступають теперішні та прогнозовані (майбутні) потреби споживачів. Стримуючим фактором (перепоною) виведення на ринок нових видів продукції може розглядатися діяльність конкурентів, які опанували або планують до виробництва аналогічні види виробництва.

Завдання впровадження нових технологій полягає у пошуку такого поєднання технологічних способів (діючих і нових) та інтенсивностей їх використання, при яких забезпечується виробництво продукції відповідно до встановлених планом обсягів та з урахуванням виробничих обмежень на економічні витрати ресурсів. Метою впровадження нових технологій є підвищення економічних і якісних параметрів продукції, тобто підвищення її конкурентоспроможності на товарному ринку.

Наведемо деякі дані, що характеризують впровадження нових технологій на українських промислових підприємствах. Частка підприємств, які впроваджували маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технологічні процеси від загальної кількості підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси, за період 2007-2013 рр. коливалася у межах від 45% (2007р.) до 25% (2012р.).

Середньорічний темп приросту підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси, за цей період становив (+1,8%), у той час як відповідний темп приросту підприємств, що впроваджували маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технології становив (-3,8%). За цими даними можна зробити висновок про незадовільну динаміку впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах України.

Також, диверсифікація виробництва на підприємствах можлива через впровадження нових видів виробництва (видів економічної діяльності). Цей спосіб диверсифікації виробництва характеризується освоєнням нової номенклатури і асортименту продукції, впровадженням нових технологій.

Прикладом успішного здійснення диверсифікації видів виробництва є ПАТ «Концерн-Електрон». Свою діяльність підприємство «Електрон» розпочинало із виробництва телевізорів. На сьогодні це відома корпорація машинобудівної галузі. Зазначений суб'єкт підприємницького господарювання охоплює такі напрямки діяльності: електротранспорт, полімерна індустрія, виробництво спеціальних автомобілів, кліматичних систем для автотранспорту, матеріалів для електроніки, електродвигунів малої потужності, спеціальної, побутової техніки, надання послуг з металообробки та ін.

Наведені способи диверсифікації виробництва дають змогу господарюючому суб'єкту підвищити потенціал, охопити нові ринкові сегменти тощо. Чи розвивати діючі види виробництва, чи впроваджувати кардинально нові види виробництва – питання стратегічного характеру. З цією метою запропоновано графо-аналітичну модель, яка описує процес диверсифікації виробництва на підприємствах (рис.3.3).

Перед початком розроблення стратегії інноваційного розвитку доцільно здійснити моніторинг бізнес-середовища, виявити ринкові тенденції, оцінити ризики розвитку, набутий потенціал та можливості його підвищення (блоки 1-7).

Моніторинг бізнес-середовища (блок 1) передбачає дослідження вподобань споживачів, діяльності конкурентів, науково-технічних досягнень, стану економіки, законодавства тощо, внаслідок чого встановлюємо сприятливість

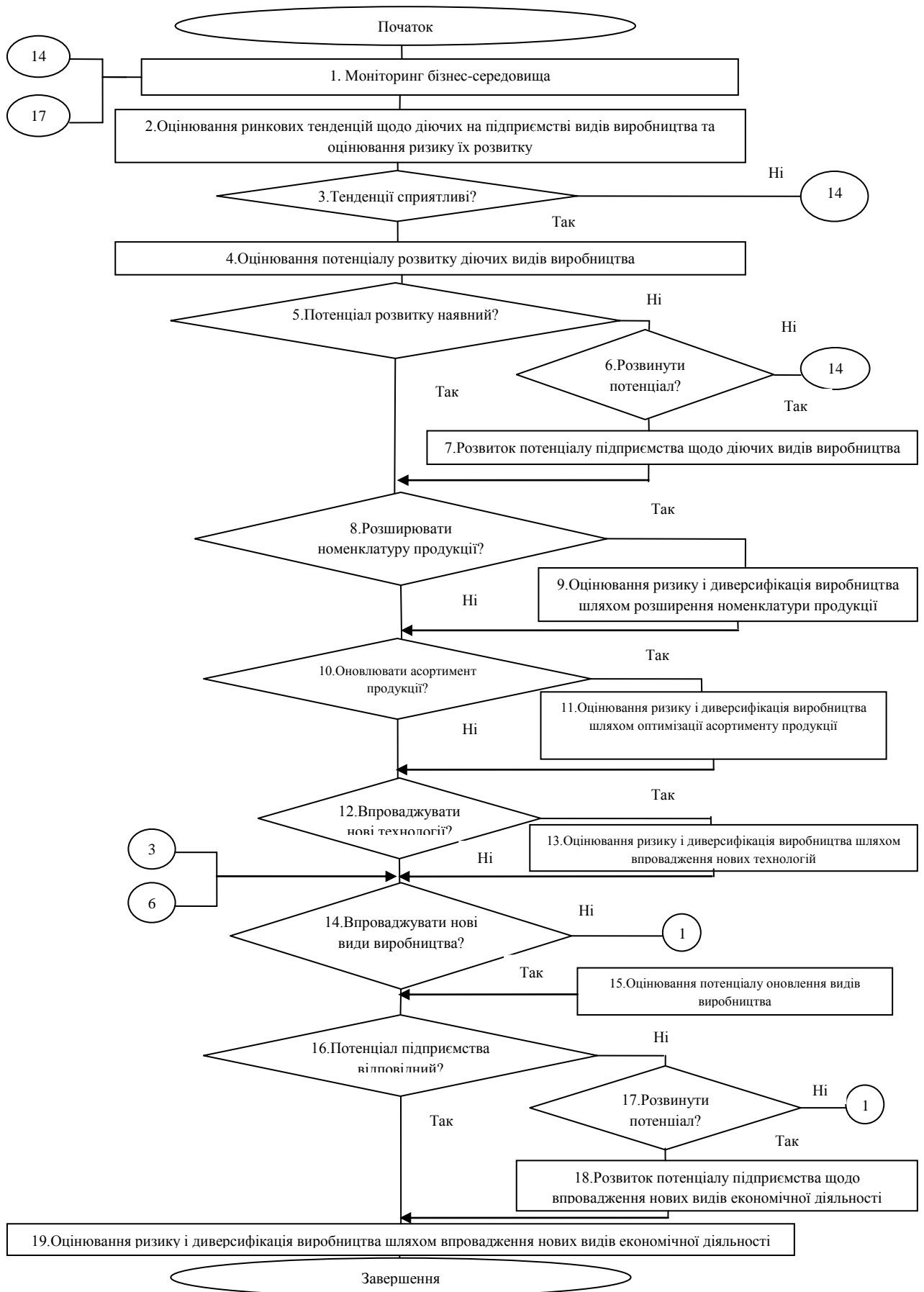


Рис. 3.3. Графо-аналітична модель процесу диверсифікації виробництва на підприємствах *Примітка: розроблено дисертантом*

ринкових тенденцій (блоки 2-3). У разі позитивної відповіді оцінюємо потенціал розвитку діючих видів виробництва (блоки 4-5).

Потенціал означає сукупність наявних можливостей для започаткування підприємством виробництва продукції, яка відрізняється від існуючої. Розрізняють такі види потенціалу: організаційний (організаційна структура управління; розподіл функцій, повноважень в управлінській системі, рівень кваліфікації, професіоналізму управлінського персоналу), виробничий (основні засоби; обсяг виробництва продукції в динаміці; виробничі потужності), трудовий (чисельність персоналу і фонд заробітної плати в динаміці; забезпеченість трудовими ресурсами необхідної кваліфікації, продуктивність праці персоналу), фінансовий (фінансовий стан підприємства), інвестиційний (інвестиційна привабливість підприємства як сукупність його фінансових, організаційних, виробничих параметрів), інноваційний (інтенсивність запровадження нових технологій, видів продукції, наукових відкриттів), ринково-збутовий (географічні межі постачання продукції) [33; 179].

Для загального опису потенціалу розвитку підприємства застосовують формальний підхід. Суть підходу полягає в тому, що потенціал підприємства відображають як функцію можливостей, яка зазнає впливу змінних та сталих величин. До змінних параметрів відносять продукцію, ресурси, процеси, нематеріальні активи. Стан зовнішнього середовища, вид діяльності, мета – сталі параметри. З цього підходу слідує наступне: рівень потенціалу підприємства показує його здатність досягнути визначеної мети в умовах незмінного стану зовнішнього середовища, сталого виду діяльності, нестабільного внутрішнього середовища. Якщо спостерігається диверсифікація діяльності, тоді параметр, вид діяльності, набуває змінного характеру [179].

Ідентифікують групи показників для оцінювання потенціалу розвитку суб'єктів господарської діяльності (додаток Б). Цю систему показників формували на основі двох принципів: максимально охопити ключові фактори, що здійснюють вплив на потенціал підприємства, кількість індикаторів, за допомогою яких оцінюють чинники впливу, має бути мінімальною [179].

Корінько М.Д. визначає потенціал підприємства як резерви виробництва на основі дотримання критеріїв, пов'язаних із раціональним розподілом ресурсів, використання навичок працівників, охороною навколишнього середовища, дотримання вимог техніки безпеки тощо. Відповідно до такого підходу розраховують комплексний резерв потенціалу суб'єкта господарювання як середньоквадратична різниця максимального значення виду потенціалу в середині групи підприємств і значення виду потенціалу відповідного підприємства. Для визначення питомих ваг видів потенціалу використовують експертний метод. Серед основних видів потенціалів виокремлюють виробничий (аналізують технічний, технологічний, організаційний рівень виробництва), фінансовий (індикатори прибутковості діяльності, платоспроможності, ділової активності, стану та структури капіталу, інвестиційної привабливості), кадровий (дослідження основних складових: професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні), управлінський (показники цілеспрямованості, надійності, безперервності, економічності праці апарату управління, ефективності управління, зайнятості персоналу в апараті управління, показник дублювання управлінських функцій тощо), маркетинговий (дослідження частки ринку підприємства, оновлення асортименту, ефективності маркетингової діяльності) [76].

Гора Н.Н., Бичков В.В. застосовують результативний та діагностичний підходи до оцінювання потенціалу підприємства відповідно до конкретних етапів життєвого циклу. Результативний підхід означає здійснення експрес-аналізування з метою ідентифікування етапу життєвого циклу підприємства. Відповідно до діагностичного підходу аналізують конкретні напрями потенціалу на кожному етапі життєвого циклу. Основними видами потенціалу є: фінансовий (фінансові індикатори – прибутковість, ліквідність, платоспроможність; інвестиційні індикатори), ринковий (частку ринку, попит на продукцію, особливості ринку факторів виробництва, праці), виробничий (обсяг виробництва продукції, використання сировини, матеріалів, висококваліфікованих працівників, стан наявних основних засобів) [180].

Маслак О.І. сформував структуру диверсифікаційного інноваційного потенціалу розвитку промисловості, поєднуючи дві підсистеми. Перша підсистема – потенціал інноваційного розвитку промисловості, що охоплює виробничий, науково-інноваційний, технічний, кадровий, фінансовий потенціали. Друга підсистема представлена інноваційним потенціалом держави, що складається із інтелектуального, кадрового, фінансового, інфраструктурного, матеріально-технічного потенціалів. До сформованої структури диверсифікаційного інноваційного потенціалу промисловості запропоновано методика його оцінювання. Застосування методики дозволяє збалансувати складові диверсифікаційного потенціалу, визначити його рівень, проаналізувати його динаміку [177].

Аналізують готовність підприємства до впровадження диверсифікації на основі обчислення індикаторів, згрупованих за видами потенціалу з позиції системного підходу (додаток Б) [33, 181]. У праці [182] досліджено економічний потенціал підприємств.

Як бачимо, кожен складову потенціалу можна оцінити за декількома показниками, проте визначення узагальненого рівня потенціалу підприємства є надзвичайно складним, трудомістким процесом. З цієї причини пропонуємо застосувати експертний метод на основі універсальної шкали Харрінгтона для оцінювання потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва. Подібний підхід використаний у наукових працях О. Мельник (для діагностики інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання), В. Жежухи (для оцінювання імпортного потенціалу), Н. Городиської (для оцінювання потенціалу інжинірингової діяльності підприємства) [151,183,184].

Експертне оцінювання потенціалу підприємства для запровадження диверсифікації виробництва необхідно здійснювати через послідовність відповідних етапів (рис. 3.4). На першому етапі виокремлюємо основні складові потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва.



Рис.3.4. Послідовність етапів оцінювання потенціалу підприємств щодо запровадження диверсифікації виробництва

Примітка: сформовано дисертантом на основі використання літературних джерел

На підставі опрацювання наукових праць виділимо такі складові потенціалу підприємства, дослідження яких є необхідним для запровадження диверсифікації виробництва: фінансово-економічна, виробнича, інвестиційно-інноваційна, соціально-трудова, організаційна, маркетингова (табл. 3.1).

Другий етап пов'язаний із розрахунком тих індикаторів, які найбільш повно розкривають сутність складових потенціалу підприємства. На третьому етапі описуємо характерні особливості кожного стану відповідної складової потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва на підставі отриманих результатів з попереднього етапу. На четвертому етапі використовуємо шкалу Харрінгтона з метою надання кількісних значень кожному описовому стану відповідної складової потенціалу підприємства. П'ятий етап спрямований на визначення вагомостей вищезазначених складових потенціалу

Таблиця 3.1

Основні складові потенціалу диверсифікації виробництва [33]

№ п/п	Складові потенціалу	Характерні особливості складових потенціалу для здійснення диверсифікації виробництва
1	2	3
1.	Фінансово-економічна (P_1)	Демонструє фінансово-економічний стан суб'єкта господарської діяльності на основі аналізування його ліквідності (обсяг оборотних активів), платоспроможності (порівняльне співвідношення залучених і власних коштів, достатній рівень обсягу оборотних активів); фінансової стійкості (порівняльне співвідношення загальної суми дебіторської, кредиторської заборгованості); забезпечення власними оборотними коштами; рентабельності (оцінювання прибутковості господарської діяльності) тощо.
2.	Виробнича (P_2)	Відображає стан основних засобів, забезпечення необхідним устаткуванням, матеріальними ресурсами, тобто, показує виробничу потужність підприємства впроваджувати виробництво нових видів продукції.
3.	Інвестиційно-інноваційна (P_3)	Показує інвестиційно-інноваційну активність підприємства через здійснення фінансових, інвестиційних операцій (динаміка залучення інвестицій), обсяги виробництва інноваційних видів продукції, запровадження новітніх технологій, активізацію науково-технічних розробок.
4.	Соціально-трудова (P_4)	Характеризує знання, вміння, досвід, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, фонд заробітної плати, продуктивність праці, створені умови праці.
5.	Організаційна (P_5)	Окреслює організаційну структуру управління підприємства, розподілення повноважень, відповідальності в системі управління, професійно-кваліфікаційні та інші характеристики управлінців.
6.	Маркетингова (P_6)	Відображає стан сформованої маркетингової політики підприємства через обсяги реалізованої продукції, дослідження потреб споживачів, діяльності конкурентів, постачальників тощо.

суб'єкта господарської діяльності за допомогою матриці Терстоуна, що націлена на порівняння між собою усіх складових потенціалу експертами-аналітиками. Таким чином, можна визначити пріоритетність і значущість складових потенціалу підприємства [151,183,184, 185]. На наступному етапі розраховуємо інтегральний показник потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва за такою формулою [151,183,184, 185]:

$$I = \sum_{s=1}^5 P_i \times \mu_i, \quad (3.1)$$

де P_i – кількісна оцінка відповідної складової потенціалу підприємства за шкалою Харрінгтона; μ_i – питома вага відповідної складової потенціалу підприємства; i – кількість складових потенціалу підприємства.

На останньому етапі оцінюємо отриманий інтегральний показник потенціалу підприємства за модифікованою шкалою Харрінгтона (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кількісна та якісна оцінка стану потенціалу підприємства з використанням шкали Харрінгтона щодо запровадження диверсифікації виробництва

Кількісна оцінка (інтервали шкали)	Характеристика стану потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва	Якісна оцінка стану потенціалу підприємства
1	2	3
(0,8-1]	Показує дуже високий рівень фінансово-економічного стану підприємства (фінансова результативність, ліквідність, ділова активність, фінансова стійкість тощо); унікальні, сучасні технології, устаткування з низьким рівнем ресурсоемності, забезпечення необхідними матеріальними ресурсами; високий рівень інвестиційної привабливості, інноваційної активності, взаємоузгоджена система управління, наявність професійно-кваліфікованих працівників тощо.	Високий рівень потенціалу (відмінно)
(0,63-0,8]	Демонструє позитивні тенденції фінансово-економічного стану підприємства (прибутковість, ліквідність, ділова активність, платоспроможність тощо); використання традиційних технологій, унікального устаткування, чіткість, конкретність у розподіленні повноважень, обов'язків, відповідальності в системі управління; вивчення потреб споживачів, дослідження діяльності конкурентів; значний обсяг реалізації конкурентоспроможної продукції; залучення в значному обсязі інвестицій; здійснення науково-технічних розробок тощо.	Достатній рівень потенціалу (добре)
(0,37-0,63]	Негативні тенденції у фінансово-економічному стані підприємства (зменшення прибутковості, ділової активності тощо); середній рівень здійснення інвестиційних, фінансових операцій; устаткування, технології загалом застарілі; середній обсяг реалізованої продукції; задовільний характер організаційної структури управління, маркетингової політики, умов праці, здійснення незначних науково-технічних розробок тощо.	Задовільний рівень потенціалу (задовільно)
(0,2-0,37]	Значне погіршення фінансового стану підприємства; низька технічна ефективність використання основних засобів; відсутність інвестиційних, фінансових операцій; устаткування з високим рівнем ресурсоемності; низький рівень продуктивності праці, обсягу реалізованої продукції; відсутність ефективної системи розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності тощо.	Низький рівень потенціалу (погано)
[0-0,2]	Підприємство є неплатоспроможним, нерентабельним, немає сучасних технологій, устаткувань, не виплачує заробітної плати працівникам, відсутність інвестиційно-інноваційної активності, неефективна маркетингова політика тощо.	Дуже низький рівень потенціалу (дуже погано)

Примітка: сформовано дисертантом на основі використання літературних джерел

Акцентування уваги на дослідженні рівня потенціалу підприємства можна пояснити наступними твердженнями: потенціал розкриває ресурсні можливості, необхідні умови для забезпечення розвитку виробництва підприємства; потенціал надає інформацію про теперішній та майбутній стан діяльності суб'єкта

господарської діяльності; збільшення потенціалу підприємства призводить до нових можливостей його розвитку [186].

Перед тим як здійснювати диверсифікацію виробництва на підприємстві необхідно проаналізувати, оцінити усі ризики для того, щоб в майбутньому уникнути недоотримання прибутку, втрати ринків збуту тощо. М.Д. Корінько сформував загальну класифікацію ризиків: економічні, фінансові, соціальні, політичні, законодавчо-правові, техніко-технологічні, криміногенні, екологічні, ризики суб'єкта господарювання. Також наведено типи проектних ризиків, пов'язаних з диверсифікацією виробництва: внутрішньофірмовий сумарний, сумарний. До основних методів визначення ризиків відносять: метод коректування норми дисконту, достовірних елементів, сценаріїв, Герца, «консервативні прогнози», моделювання «Монте-Карло», аналізування чуттєвості критеріїв ефективності, імовірних розподілів потоків платежів [76, с.434-437].

Для позиціонування видів диверсифікації виробництва (блоки 4, 15) можна скористатися методами маркетингових досліджень, що спираються на відповідні матриці (матриця BCG, матриця McKinsey-GE) та їх модифікації, одну з яких відображено на рис.3.5.

Приріст показника розвитку від впровадження проекту диверсифікації, %



Рис. 3.5. Матриця можливостей диверсифікованого розвитку

Примітка: розроблено автором на підставі [168;76;174]

Кожен вид диверсифікації виробництва описується двома показниками – потенціалом впровадження (Р) і приростом (Δ) показника розвитку підприємства від впровадження відповідного проекту диверсифікації, за значеннями яких відбувається позиціонування виду диверсифікації на матриці можливостей диверсифікованого розвитку. Виокремлення дев'яти областей можливостей розвитку дозволяє встановити позицію підприємства у просторі розвитку та виявити напрями диверсифікації, кількість і види яких залежать від ресурсного забезпечення.

Диверсифікований розвиток підприємств охоплює два напрями диверсифікації виробництва – запровадження нових видів виробництва (освоєння нової продукції та технології) і розвитку існуючих видів виробництва (розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, техніки і матеріалів). Завдяки запропонованій графо-аналітичній моделі процесу диверсифікації виробництва суб'єкт господарювання має можливість ретельно проаналізувати стан бізнес-середовища (потреби споживачів, діяльність конкурентів, науково-технічні досягнення, стан економіки, законодавство тощо), оцінити існуючий потенціал, ризики, прийняти рішення щодо вибору напрямів диверсифікації виробництва.

3.2. Інструменти проектного підходу до диверсифікації видів виробництва

Диверсифікація видів виробництва є ефективним засобом забезпечення соціально-економічного розвитку підприємств. У процесі диверсифікації нових видів діяльності планово (активно) чи вимушено (адаптивно), обґрунтовано чи інтуїтивно формують стратегії розвитку та взаємодії у зовнішньому бізнес-середовищі. Стратегії диверсифікації можуть охоплювати різні види інновацій (товарні, технологічні, маркетингові, збутові, організаційні тощо), які спрямовуються на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку

підприємств. Найбільш радикальною системою трансформуючою диверсифікацією є повна чи часткова зміна видів діяльності. Диверсифікація виробництва, як правило, відбувається в умовах обмеженості внутрішніх і зовнішніх ресурсів, вимагає залучення та ефективного використання необхідних коштів та залежить від потенціалу підприємства і визначеності ринкових умов функціонування та взаємодії суб'єктів господарювання.

Обґрунтування вибору напрямів диверсифікації виробництва є складним, багатоаспектним і поліваріантним завданням, розв'язання якого повинно спиратися на відповідну концепцію, до числа найбільш уживаних з яких відносять концепції ресурсної ефективності та портфельного аналізу. Перспективним напрямом диверсифікації діяльності промислових підприємств на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки слід визнати проектний підхід, у якому синтезуються елементи портфельного та ресурсного підходів, що призводить до оптимізації параметрів розвитку підприємств за рахунок раціонального використання ресурсів і зниження ризиків виробничо-господарської діяльності.

Ряд авторів [53; 187-189] акцентують увагу на ресурсному чи портфельному та частково на транзакційному підході до диверсифікації промислових підприємств. За ресурсною теорією на розвиток підприємств вирішально впливає раціональне використання ресурсів певних видів, а між видами ресурсів та обранням напрямку диверсифікації існує відповідний зв'язок. Завдяки цій теорії можна досліджувати стратегію диверсифікації на основі застосування притаманного їй методологічного та інструментального апарату. Вважають, що диверсифікація є наслідком наявності в підприємства надлишкового обсягу ресурсів. Проте це не завжди є так. Тому, що підприємства можуть прямувати до диверсифікації з метою отримання синергійного ефекту (розподілення ресурсів між різними видами бізнесу) [53]. Ресурсний підхід піддається критиці через такі недоліки: відсутність визначених причин виникнення підприємств; тавтологічність підходу (успіх підприємства залежить від володіння унікальними ресурсами); невідповідність критерію фальсифікованості, що є прийнятною для наукової теорії; ізолюваність від зовнішнього середовища; присутність певної

неоднозначності зумовлює появу перешкод в нормативній складовій теорії; надмірність, нечіткість розмежування ресурсів і можливостей [187].

Трансакційний підхід базується на модифікованій до вирішення завдань стратегічного менеджменту теорії фірми. З практичної сторони цей підхід важко застосувати через те, що підприємство розглядали як сукупність контрактів [53;187].

В портфельному підході, в основу якого покладена модель Марковіца, можливі напрями диверсифікації підприємства розглядаються як активи, використання яких пов'язане із певними ризиками. Основним недоліком вказаного підходу є неможливість аналітично дослідити ефективність диверсифікації, показуючи синергійний, руйнівний ефект [53]. Н.С. Шлячков визначив такі основні етапи диверсифікації портфеля інвестиційних проектів: формування інвестиційної стратегії підприємства; визначення необхідної суми грошових коштів з врахуванням обмежень інвестиційної стратегії; формування моделі реалізування інвестиційних проектів; оцінювання ризику, дохідності інвестиційних проектів; оптимальний розподіл ресурсів між інвестиційними проектами. Крім того, науковцем сформовано оптимальний портфель інвестиційних проектів на основі методики У. Шарпа із внесенням певних змін: взаємозв'язок між дохідністю кожного інвестиційного проекту і дохідності еталонно-галузевого портфеля; дохідність кожного проекту виражена через математичне сподівання дохідностей його подій, що відбуваються за сценарієм; за еталонний портфель взято еталонно-галузевий. В результаті вищесказаного утворено модель, яка поєднує дохідність окремого проекту, дохідність еталонно-галузевого портфеля, ризик цього проекту. У розробленій моделі науковцем ризик проекту представлено коефіцієнтом бета, який показує ступінь чутливості до змін дохідності інвестиційного проекту [188].

Т.В. Суркова, М.Н. Переверзева, Т.Н. Переверзева запропонували комплексний підхід щодо обґрунтування рішення підприємства впроваджувати диверсифікацію. У цьому підході сформований портфель альтернативних проектів, які порівнюють в процесі проходження двох етапів: оцінювання

необхідності змін (рентабельність проекту повинна перевищувати ставку банківського відсотка); порівняння ефективності проектів (аналізування таких показників: період окупності проектів, обсяг інвестицій, стабільність грошових надходжень від проектів, величина доходу за рік в результаті реалізування проекту, ризику проекту). Обсяг інвестицій, що є необхідний для диверсифікації діяльності, перевищуватиме обсяг інвестицій необхідних для збільшення обсягів поточного виробництва. Тобто, диверсифікаційні витрати визначають як суму поточних та капітальних витрат для виробництва відповідного виду продукції [189].

Наявність широкого спектру можливих видів диверсифікації підприємств (товарних, технологічних, збутових, фінансових, управлінських, ринкових тощо) призвела до розроблення ряду економіко-математичних моделей, що базуються на ресурсному та портфельному підходах, або на їх синтезі [33;190-193].

Необхідно звернути увагу на методи розподілення ресурсів, яких часто використовують для моделювання процесів диверсифікації: одноразове багатетапне розподілення (відсутність етапів, пов'язаних із резервуванням ресурсів; орієнтація тільки на кінець визначеного періоду); розподіл однорідних (мають спільні риси, ознаки) та неоднорідних (мають відмінні риси, ознаки) ресурсів; розподіл ресурсів з одночасним вибором ефективних способів функціонування напрямів діяльності; розподіл ресурсів між залежними і незалежними об'єктами; прямі (бажання досягнути максимально значення критерію ефекту) і зворотні (встановлення критерію ефективності, який потрібно отримати від розподілення ресурсів) методи розподілу ресурсів. Експерти, пропонуючи значну кількість інвестиційних програм, визначають умови (обмеження на ресурсні витрати) та цілі (збільшення загальної прибутковості, зменшення ризику інвестицій, періоду окупності, енергоємності виробництва тощо) забезпечення ефективної діяльності підприємств [190].

Дослідження В.В. Трубочаніна акцентоване на комплексному підході щодо планування підвищення потенціалу диверсифікації виробництва, самого планування процесу здійснення диверсифікації виробництва. Однак, в цьому

підході можна відслідкувати елементи ресурсного підходу. Підтвердженням цього є розроблені економіко-математичні моделі, тобто потенціал диверсифікації виробництва збільшують за умови розподілу наявних грошових коштів на придбання необхідних ресурсів для виробництва нових видів продукції. При плануванні диверсифікації виробництва визначають ресурсне обмеження, тобто обсяг ресурсів, що використовується для забезпечення виробництва нових видів продукції, не повинен перевищувати обсяг наявних ресурсів. Крім того, в розроблену модель введено змінну час, що є необхідним для виробництва певного виду продукції [33].

О.О. Цогла розглядає диверсифіковане підприємство як сукупність напрямів його розвитку із властивими для них розподілом ресурсів. Тобто потрібно пам'ятати про те, що оптимальний вибір варіантів диверсифікації пов'язаний із наявністю та розподілом ресурсів між видами діяльності. Це говорить про те, що поєднуються два підходи: ресурсний та портфельний. Для того, щоб визначити коли впроваджувати стратегію диверсифікацію науковець враховує чинник часу, який допомагає суб'єкту господарювання освоїти ринок з низьким рівнем витрат, зберігаючи при цьому сприятливий напрям розвитку [191].

Для того, щоб вибрати найкращий варіант диверсифікації підприємство може орієнтуватись на структуру активів, які є в наявності. Загалом за ознакою ліквідності виокремлюють такі види активів: першокласні високоліквідні активи, високоліквідні активи, середньоліквідні активи, низьколіквідні та неліквідні активи. Відповідно до такої зазначеної класифікації ідентифікують об'єкти, що належать до певних класів активів: грошові кошти, технології, нові машини та обладнання, застарілі мало продуктові машини і обладнання, непрацездатне обладнання. Під час диверсифікації виробництва найчастіше використовують нові машини та обладнання та менше – нові технології через їх високу вартість [192].

Стверджують, що диверсифікація діяльності супроводжується реструктуризацією, для якої характерно освоєння нових технологій, оновлення або придбання обладнання, залучення висококваліфікованих працівників тощо. Зважаючи на унікальний характер диверсифікаційних та реструктуризаційних

процесів, застосовують проектний підхід щодо ефективного управління цими процесами. Під час розроблення проектів розраховують показники, які показують потребу підприємства в необхідних ресурсах: матеріаломісткість (види матеріальних ресурсів); фондомісткість (кількість видів устаткування); трудомісткість (працівники відповідного рівня кваліфікації, фонд робочого часу працівників, фонд робочого часу основних засобів). Серед методів, моделей управління проектами виокремлюють такі: сіткові графіки (показує модель реалізування стратегії в часі, але спостерігається відсутність залежності показників підприємства від часу); моделі теорії автоматів (комплекс таких елементів: стан підприємства – описують за допомогою параметрів неперервних змін та змін, що відбуваються на початку або на кінець процесу; переходи – відбуваються в час закінчення одного і початку наступного процесу; дані – змінні, які слугують необхідною інформацією для визначення показників; дії – можуть відбуватися при вході підприємства в певний стан, впродовж активної тривалості цього стану, а також при виході із зазначеного стану, в загальному дії пояснюють як способи зміни даних). Результативний характер проектів оцінюють за допомогою загальновідомих показників: чистий приведений ефект проекту, індекс дохідності, термін окупності [193].

У праці [194] запропоновано науково-методичний підхід до формування сукупності економіко-математичних моделей оптимізації стратегій диверсифікації промислових підприємств за критерієм «ризик-результат». Співвідношення між ризиком (можливими втратами) і результатом (прибутком, доходом) із урахуванням обсягу доступних інвестицій у реалізацію проектів розвитку підприємства (ресурсного обмеження) дозволяє встановити пріоритетність альтернативних варіантів проектів. Автори слушно наголошують, що вирішення проблеми інформаційного забезпечення процесу пошуку оптимальної стратегії розвитку вимагає встановлення достатньо обґрунтованих значень очікуваного результату та відповідного ризику для кожного з проектів, що, зокрема, є окремим і складним завданням.

Задача оптимізації інвестиційного портфеля описана у праці [195]. Науковець пропонує послідовно здійснювати оптимізацію структури інвестиційного портфеля шляхом розв'язання економіко-математичних моделей максимізації очікуваного доходу від реалізації обраних проектів та мінімізації їх сукупного ризику із встановленням на кожній з ітерацій доходу, витрат і ризиків. Істотним недоліком розробленого підходу є врахування дії лише обмеженого числа кількісних (фінансових) факторів.

В авторефераті дисертації [82] наведено результати дослідження щодо управління процесами диверсифікації діяльності промислового підприємства. На підставі позиціонування підприємства на одній з дев'яти виокремлених областей розвитку у просторі можливостей диверсифікованого розвитку (за двома показниками – інтегральним показником внутрішніх можливостей, інтегральним показником інвестиційної евентуальності кластера) приймається рішення щодо вибору найбільш прийнятної стратегії розвитку. При цьому ключовим критерієм оцінювання пріоритетності стратегії розвитку пропонується вважати загальний ризик як мультиплікативний показник, який утворений оцінкою базового ризику та коефіцієнтом втрати (неповернення) коштів при реалізації обраної стратегії.

Особливої уваги заслуговує розгляд праць, присвячених диверсифікації малих підприємств та їх взаємодії при здійсненні інноваційної діяльності з середніми і великими підприємствами. В роботі [196] автори наголошують, що малий бізнес покликаний здійснювати інноваційну функцію з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Така роль малих підприємств обумовлюється як результатами їх функціонування у світовій економіці, так і певними особливостями інноваційної діяльності – низькими інвестиційними потребами, прискореним обігом капіталу, здатністю до швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, гнучкістю системи менеджменту тощо.

Тенденції та особливості диверсифікації виробництва малих підприємств описано у праці [197]. Автор відзначає переваги (мобільність виробництва), слабкі місця (обмеженість фінансових ресурсів та можливих видів диверсифікації)

і специфіку здійснення (вимушена необхідність, реактивність перетворень) диверсифікації діяльності малих підприємств.

Економіко-математичні моделі організаційно-економічної взаємодії малих, середніх і великих підприємств та особливості побудови ієрархічної піраміди стратегій інноваційного розвитку малих підприємств наведено у працях [198-200], де виокремлено основні види моделей взаємодії (лізинг, франчайзинг, аутсорсинг, виробничо-збутовий кластер) та наведено інструменти її оптимізації з урахуванням кон'юнктури товарного ринку та економічних умов взаємодії.

Вважають, що оптимальними формами взаємодії великих, середніх та малих підприємств є франчайзинг, аутсорсинг, кластер, лізинг, які можуть сприяти ефективному впровадженню диверсифікації. Завдяки франчайзингу малі підприємства можуть переорієнтуватись на випуск нової продукції, отримати нові технології виробництва, навчати персонал тощо, великі підприємства розширюють ринки збуту, отримують додатковий дохід, зміцнюють конкурентні позиції. Застосування аутсорсингу для великих підприємств означає уникнення значних фінансових, кадрових витрат, пов'язаних із створенням власних внутрішніх підрозділів, відділів, тоді як для малих підприємств – забезпечення виробництва комплектуючих виробів, можливість запропонувати нову технічну розробку. Утворення кластерів переслідує досягнення наступних цілей: забезпечення безперервного розвитку, отримання коштів для фінансування інноваційних проектів, нових стратегій, створення умов вільного обміну інформацією тощо. Лізинг надає можливість малим підприємствам розширювати, модернізувати виробництво, мінімізуючи витрачання грошових коштів за рахунок вигідної оренди [198;199].

І. Крамар, Н. Мариненко запропонували відобразити інноваційні способи розвитку малих підприємств як ієрархічну піраміду стратегії розвитку малого підприємства. До інноваційних способів розвитку віднесено реінжиніринг, диверсифікацію, спеціалізацію, франчайзинг, кооперацію. Запропонована піраміда є чотирирівневою. Кожний рівень символізує поєднання зазначених

способів розвитку, що в результаті демонструє досягнення реструктуризації підприємства [200].

Аналіз концепцій, напрямів та інструментів диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств дає підстави стверджувати, що поряд із використанням ресурсного та портфельного підходів до диверсифікації діяльності підприємств утверджується розуміння проектного підходу як ефективного інструменту оптимізування параметрів розвитку підприємств. Сукупність цілеспрямованих проектів, які підпорядковані досягненню стратегічної мети розвитку підприємства, утворюють програму розвитку, що характеризується економічними, екологічними, технічними, часовими і соціальними параметрами.

Щодо проектів (програм) диверсифікації виробництва шляхом впровадження нових видів діяльності будемо вважати чинними такі припущення:

1. Впровадження кожного проекту супроводжується досягненням корисного ефекту, рівень якого відповідає потенціалу підприємства.
2. Проект (програма) спрямований на досягнення стратегічної мети розвитку підприємства, тобто мета проекту є компліментарною до мети розвитку підприємства.
3. Впровадження проекту (програми) супроводжується відповідним ризиком (систематичним, несистематичним). Систематичний (ринковий) ризик повністю не можна усунути шляхом диверсифікації діяльності підприємства.
4. Здійснення проекту (програми) вимагає відповідних затрат ресурсів – трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових.
5. Усі проекти (програми) диверсифікації виробництва є незалежними між собою, тобто не існує обмежень на часову послідовність чи групову приналежність щодо їх виконання.

Наявність сукупності альтернативних проектів (програм) диверсифікації виробництва за очевидної обмеженості ресурсного забезпечення призводить до необхідності пошуку їх оптимального (за певним критерієм) поєднання, тобто стратегії диверсифікації. У якості критеріїв оптимізації доцільно розглядати «максимальний прибуток від реалізації стратегії диверсифікації», «максимальний

дохід від реалізації стратегії диверсифікації» або «мінімальні втрати від реалізації стратегії диверсифікації». Перші два критерії можна об'єднати під загальною назвою «максимум корисного ефекту».

За припущенням 3 впровадження проекту (програми) диверсифікації супроводжується певним ризиком, який позначається як на значенні корисного ефекту, так і на значенні втрат від не здійснення проекту (програми), що необхідно врахувати при побудові функцій мети.

З урахуванням припущень (3.2)-(3.6) та додаткового припущення про неподільність планового періоду часу (Т) побудуємо оптимізаційну багатокритеріальну статичну економіко-математичну модель формування стратегії диверсифікації виробництва.

Статична модель оптимізації видів діяльності підприємства набуде вигляду

$$F_1(x) = \sum_j (1 - r_j) \times d_j \times x_j \rightarrow \max; \quad (3.2)$$

$$F_2(x) = \sum_j r_j \times v_j \times x_j \rightarrow \min; \quad (3.3)$$

$$\sum_j a_{mj} \times x_j \leq A_m, m \in M; \quad (3.4)$$

$$\sum_j f_j \times x_j \leq C; \quad (3.5)$$

$$x_j \geq 0, x_j = \{0;1\}, \quad (3.6)$$

де j – індекс проекту (програми) диверсифікації виробництва; r_j – ймовірність нездійснення проекту (програми); d_j – очікуваний корисний ефект (прибуток, дохід) від реалізації проекту (програми); v_j – очікувані втрати від не здійснення проекту (програми); a_{mj} – витрати ресурсів m -го виду на реалізацію проекту (програми); A_m – обсяг ресурсного забезпечення; f_j – фінансові витрати на реалізацію проекту (програми); C – обсяг загального фінансового забезпечення; x_j – змінна величина, яка характеризує прийняття ($x_j=1$), чи відхилення ($x_j=0$) проекту (програми) диверсифікації виробництва.

В економіко-математичній моделі (3.2)-(3.6) умова (3.4) характеризує обмеженість ресурсного забезпечення на здійснення програм диверсифікації виробництва. До числа таких обмежених видів ресурсів доцільно першочергово віднести внутрішні ресурси – кваліфіковані кадри, певні види основних засобів та

енергії. Виконання проектів і програм пов'язане із фінансовими витратами, доступний обсяг яких є завжди обмеженим, що відображено в моделі умовою (3.5).

Метою здійснення диверсифікації виробництва є досягнення високого прибутку або нарощення частки ринку (опосередковано – збільшення доходу) з урахуванням рівня ризику, який супроводжує будь-яку підприємницьку чи виробничо-господарську діяльність, що формально відображено за допомогою критерію оптимізації $F_1(x)$. У кінцевому варіанті ухвалення остаточного управлінського рішення із сукупності можливих залежить від схильності топ-менеджерів до сприйняття ризику, рівень якого відображено за допомогою критерію $F_2(x)$. У функціях мети $F_1(x)$, $F_2(x)$ важливу роль відіграє коригуючий множник r_j , встановлення значення якого можливе на підставі відповідного експертного оцінювання.

Зазначимо, що формування програми розвитку підприємства шляхом диверсифікації виробництва є послідовним багатокроковим процесом, що обумовлюється необхідністю врахування можливих сценаріїв розвитку (песимістичного, реалістичного, оптимістичного) та наявністю декількох функцій мети. Якщо розглядати функції $F_1(x)$, $F_2(x)$ у якості індикаторів стратегій диверсифікації виробництва, то оптимальні значення $F_1^* = \max F_1(x)$ та $F_2^* = \min F_2(x)$ можуть слугувати орієнтирами для пошуку компромісного розв'язку.

Якщо впровадження проектів (програм) диверсифікації можливе на певних проміжках (t) планового періоду часу (T), то виникає необхідність побудови двоіндексної динамічної моделі. При цьому будемо вважати, що припущення (3.6) виконується, тобто проекти (програми) незалежно один від одного можуть повністю здійснюватися у певному проміжкові часу. На відміну від статичної, при побудові динамічної моделі передбачається необхідність досягнення у кожному з планових проміжків часу індикаторів розвитку, що можна відобразити за допомогою обмеження на значення корисного ефекту (D_t^*).

Динамічна модель диверсифікації видів діяльності набуде такого вигляду

$$F_3(y) = \sum_j (1 - r_j) \times d_j \times y_j \rightarrow \max; \quad (3.7)$$

$$F_4(y) = \sum_j r_j \times v_j \times y_j \rightarrow \min; \quad (3.8)$$

$$\sum_j a_{mj} \times x_{jt} \leq A_{mt}; \quad (3.9)$$

$$\sum_j f_j \times x_{jt} \leq C_t + \Delta C_t; \quad (3.10)$$

$$\sum_j C_j \times x_{jt} = \Delta C_t; \quad (3.11)$$

$$\sum_j (1 - r_j) \times d_j \times x_{jt} \geq D_t^*; \quad (3.12)$$

$$y_j = \sum_t x_{jt}, \quad (3.13)$$

$$x_{jt} = \{0;1\}, y_j = \{0;1\}, \quad (3.14)$$

де t – індекс проміжку часу ($t = \overline{1;T}$); y_j – допоміжна змінна величина (булева змінна), яка характеризує можливість лише одноразового протягом періоду планування (T) впровадження j -го проекту; ΔC_t – очікуваний приріст фінансового забезпечення проектної діяльності від впровадження проектів (програм) у проміжкові часу (t); C_j – очікуваний приріст фінансового забезпечення проектної діяльності від впровадження j -го проекту (програми); D_t^* – плановий індикатор корисного ефекту від впровадження проектів (програм) у проміжкові часу (t); A_{mt} – обсяг ресурсного забезпечення у проміжкові часу (t), а усі інші позначення відповідають раніше уведеним.

Зазначимо, що індекс (t) характеризує час завершення проекту, тому умовно усі витрати ресурсів, затрати коштів, а також економічні результати від впровадження проекту віднесені на проміжок часу (t).

Зміст критеріїв оптимізації $F_3(y)$, $F_4(y)$ відповідає змісту функцій мети $F_1(x)$, $F_2(x)$ відповідно. Умова (3.9) відображає обмеження на ресурсне забезпечення щодо реалізації проектів (програм) диверсифікації виробництва з урахуванням фактору часу (t), тобто підприємство при здійсненні проектної діяльності у плановому проміжкові часу (t) може оперувати ресурсами m -го виду обсягом A_{mt} . Умова (3.10) трансформована порівняно з умовою (3.5), оскільки вважаємо, що

впровадження проектів (програм) диверсифікації виробництва у попередніх та у плановому (t) проміжках часу супроводжується приростом корисного ефекту, а відтак – приростом фінансового забезпечення (C_j) проектної діяльності підприємства. Включення величини (ΔC_t) у праву частину обмеження (3.10) дає змогу відобразити це припущення формально за допомогою умов (3.10)-(3.11).

Умова (3.12) відображає вимогу досягнення локальних цілей розвитку підприємств у часі. Значення планового індикатора корисного ефекту (D_t^*) встановлюється на кожен проміжок часу (t), що дає змогу забезпечити поступовий (неперервний) розвиток підприємства. У той же час наявність функції мети $F_3(y)$ – досягнення максимального корисного ефекту від впровадження проектів (програм) розвитку підприємства – дозволяє встановити очікуваний рівень сумарного корисного ефекту у плановому періоді часу (T). Зміст умови (3.13) є очевидним із урахуванням змісту додаткової змінної величини (y_j). Умова (3.14) відображає вимогу цілочисельності значень змінних величин (x_{jt}) та (y_j).

Отже, ефективним інструментом впровадження кардинально нових видів діяльності в умовах диверсифікації виробництва можна вважати проектний підхід. Впровадження проектів диверсифікації виробництва спрямовані на отримання корисного ефекту, мінімізацію ризиків, а також потребують затрат відповідних ресурсів.

3.3. Моделі товарно-технологічної диверсифікації виробництва

Товарно-технологічна диверсифікація виробництва є ефективним засобом розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності. Інноваційні перетворення продукції, а також технологій її виробництва є запорукою створення конкурентних переваг для підприємств. Їх здійснення спирається на результати ретельних маркетингових досліджень товарного ринку, осмислення стратегій розвитку з урахуванням можливої поведінки споживачів і конкурентів та вимагають залучення додаткових ресурсів із зовнішніх і внутрішніх джерел.

Складність і багатогранність проблеми товарно-технологічної диверсифікації виробництва вимагає вирішення актуальних завдань оптимізації номенклатури та асортименту продукції, тобто їх структури і портфельного наповнення, а також забезпечення ефективності виробництва шляхом впровадження інноваційних ресурсозберезних технологій. Вирішення зазначених завдань потребує розроблення і застосування дієвих інструментів товарно-технологічної диверсифікації.

Метою товарної диверсифікації є формування оптимального за критеріями доходності (прибутковості), рівня задоволення потреб споживачів та ризику асортиментного портфеля, що забезпечує раціональне та екологічно виправдане використання обмежених ресурсів на шляху досягнення сталого розвитку підприємств.

Важливе місце у дослідженні товарної диверсифікації належить маркетинговим завданням формування інноваційної товарної політики, які ретельно описані у працях Ф. Котлера, С. Ілляшенка, С.Гаркавенко, Є. Крикавський, Н.Чухрай [168; 201;202;178;203].

Започаткування виробництва нового товару, його розробка супроводжується маркетинговим процесом, який охоплює аналізування маркетингових можливостей, розроблення маркетингових стратегій, планування маркетингових програм, управління маркетинговою діяльністю. Реалізування маркетингового процесу надає підприємствам можливість відслідковувати тенденції змін в поведінці та потреб споживачів, визначати перспективні можливості розвитку, існуючі проблеми. Важливим моментом є визначення ринкових можливостей, тобто, величина ринку, потенціал його зростання, прибутковість. Отримана інформація є корисною для виробничого (визначення майбутнього обсягу виробництва), фінансового (обсяг фінансування), постачальницького (оптимальний обсяг закупівлі сировини, матеріалів), кадрового (визначення необхідної кількості працівників) підрозділів. [168; 201].

Формування ефективної товарної політики підприємства залежить від особливостей виробництва, специфіки продукції, споживачів. Однак, вагомий

вплив на товарну політику мають цілі підприємства. У більшості випадків пріоритетною ціллю підприємств є максимізація прибутку. Досягнення такої цілі є можливим за умови відповідності можливостей виробництва номенклатурних, асортиментних груп продукції із ринковими потребами. Необхідно зазначити, що мінливість ринкових факторів змушує підприємства оновлювати, модифікувати, пристосувати товарний портфель. Оновлювати товарний портфель означає розпочати виробництво принципово нових товарів, модифікувати – нових товарів на основі вже освоєних, проте удосконалених відповідно до потреб споживачів, пристосувати – підтримувати життєвий цикл товару, застосовуючи маркетингові засоби [202].

Маркетингова товарна політика включає розробку, обслуговування та елімінацію товару. В цій політиці рішення приймають щодо створення нового товару, товарного асортименту та товарної номенклатури. Необхідно зазначити, що розроблення нового товару відповідно до маркетингового підходу складається з восьми етапів: генерування ідей, відбір ідей, розроблення концепції товару, маркетингової стратегії, здійснення економічного аналізу, розроблення прототипу товару, тестування товару, виробництво та реалізація продукції. Розширити чи зменшити товарний асортимент базується на критерії отримання прибутку. Звідси слідує, що оптимізація товарної номенклатури, товарного асортименту спрямована на стабільне отримання прибутку. Рішення щодо товарного асортименту пов'язані із його позиціонуванням, вибором відповідного сегменту, визначенням структури, розроблення маркетингового комплексу. Відповідно, рішення щодо товарної номенклатури спрямовані на оцінювання товарного портфелю, розподілом ресурсів товарними асортиментами, впровадженням нових асортиментних груп [178].

Для планування номенклатури та асортименту товарів використовують концепцію економічного циклу. Ця концепція включає шість етапів: розробка нового товару (творчий процес пов'язаний із проведенням НДР), освоєння виробництва (вкладення коштів в купівлю необхідного устаткування, підвищення кваліфікації працівників), перший етап виробництва (виробництво продукції за

освоєною технологією), модернізація (оптимізування тривалості виробничого циклу), другий етап виробництва (вдосконалення економічних, технічних індикаторів), ліквідація моделі (припинення виробництва товару через діяльність конкурентів, застарілість устаткування тощо) [203].

Для прогнозування попиту на продукцію використовують значну кількість методів, моделей. Одним з таких методів є маркетингові дослідження, які дозволяють отримати необхідну інформацію. У праці [204] Старостіна А.О. наводить такі види маркетингових досліджень: академічні, комерційні, теоретичні, дискрептивні, причинно-наслідкові, спеціальні, систематичні, моніторингові, якісні, кількісні, дослідження щодо факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, моделей поведінки споживачів, конкурентів, ефективності реклами, тестування цінності бренду, визначення рівня попиту, ефективності каналів розподілу, ефективності сегментування та позиціонування, дослідження великих, середніх, малих підприємств, національних, міжнародних ринків.

Гаркавенко С.С. ретельно характеризує такі методи маркетингових досліджень: кабінетні (методи кореляційного та регресивного аналізу, контент-аналіз, традиційний аналіз), польові (опитування, експеримент, спостереження, панель), спеціальні (проекційні методи, глибинне інтерв'ю, фокус-група), універсальні (омнібус, моніторинг, панель), якісні (спостереження, глибинне інтерв'ю, фокус-група, проекційні, експертні методи, аналіз протоколу), кількісні (статистичне опрацювання даних опитування, кабінетних досліджень). В основному маркетингові дослідження спрямовані на вивчення тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Крім того, розглянуто дві основні групи методів прогнозування ринку – якісні і кількісні (табл. 3.3) [178; 205].

Малхотра Н. виокремлює дві групи маркетингових досліджень: перша група пов'язана із визначенням проблеми (дослідження ринкового потенціалу, частки ринку, іміджу, ринкових характеристик, обсягів продажу, ділових тенденцій, прогнозів), друга група – із вирішенням проблеми (дослідження сегментування, товару, ціни, розподілу, просування) [206].

Таблиця 3.3

Методи прогнозування ринку [178; 205]

Групи методів	Методи	Характерні особливості
1. Кількісні	1. Метод екстраполяції тренду	Розрахунок і аналізування економічних показників за місяць, квартал, рік (часовий ряд). На основі розрахованих показників будуємо тренд у таких формах: пряма, логарифмічна функція, гіпербола, показникова функція, парабола 2-го порядку. Такий метод можна застосовувати за умови стабільності ринкової кон'юнктури, макроекономічного середовища.
	2. Метод згладжування за експонентою	Зміст цього методу полягає в обчисленні середньозваженого значення обсягу продажу продукції за певні періоди. Такий метод є актуальним для короткострокового прогнозування попиту.
	3. Методи кореляційно-регресивного аналізу	За допомогою кореляційного аналізу можна встановити залежність між факторними і результативними показниками. На відміну від зазначеного методу аналізування, регресійний аналіз передбачає ідентифікування щільності зв'язку між факторними і результативними показниками.
	4. Прогнозування на основі індикаторів	Обсяг попиту можна спрогнозувати на основі показників, зміна яких відбулась швидше.
	5. Нормативний метод	Обсяг попиту для споживчих товарів визначають на основі норм споживання, а для промислових товарів – на основі нормативів використання.
	6. Аналіз частки ринку	Прогнозують попит загалом для ринку. Конкретне підприємство спрогнозує обсяг попиту як свою частку на вказаному ринку.
	7. Метод стандартного розподілу ймовірностей	Передбачає визначення меж обсягу реалізованої продукції на основі експертних оцінок.
2. Якісні	1. Метод експертних оцінок	Експерти (споживачі, менеджери, посередники) прогнозують тенденції розвитку ринку, аналізуючи інформацію щодо стану товарної кон'юнктури за попередній та теперішній періоди.
	2. Метод сценаріїв	Цей метод є доцільним для визначення напрямів диверсифікації, формулювання ідей створення нових товарів. Підприємство адаптує свою діяльність до трьох сценаріїв розвитку подій – оптимістичний, базовий, песимістичний.
	3. Тестування ринку	Підприємство реалізує на ринку незначний обсяг нових, оновлених товарів. В результаті цього, прогнозує обсяг збуту продукції на основі отриманих даних про обсяг реалізованої продукції.

Існуючий попит оцінюють на основі визначення загального потенціалу ринку, потенціалу ринку регіону, дійсного обсягу реалізованої продукції підприємств певної галузі. Крім того, важливо оцінити майбутній попит, використовуючи такі методи: дослідження намірів покупців (опитування покупців), думка торгових представників (звернення до торгових представників з метою визначення майбутнього обсягу реалізованої продукції), експертна оцінка (прогнозні оцінки експертів: дилерів, постачальників, дистриб'юторів, консультантів та ін.), аналізування минулих обсягів реалізованої продукції (застосування економетричного, статистичного, серійного аналізу, методу експоненціального згладжування), тестування ринку (визначень побажань споживачів) [201].

За допомогою методів прогнозування можна визначити вірогідний розвиток об'єкта дослідження в майбутньому на основі ретроспективних даних, внутрішніх, зовнішніх зв'язків. Кількість класифікаційних ознак методів прогнозування є значною. Зазначимо ще такі групи методів прогнозування, описаних у праці [207]: інтуїтивні, формалізовані, комбіновані.

Для оптимального планування виробництва продукції досить часто застосовують оптимізаційні економіко-математичні моделі. Це можна пояснити тим, що на основі цих моделей підприємство має можливість визначити оптимальну кількість виробництва кожного виду продукції для досягнення встановленої мети, враховуючи обмеження, які описують внутрішні і зовнішні умови діяльності. Побудова економіко-математичної моделі базується на встановленні функції мети та системи обмежень. Функція мети може стосуватись максимізації прибутку, рентабельності, мінімізації загальних витрат тощо, тобто, розкриває ціль діяльності підприємства. Обмеження встановлюють на ресурси, виробничі потужності, обсяг попиту тощо, тобто відображають зовнішні та внутрішні умови. Цільових функцій та систем обмежень може бути декілька, це все залежить від об'єкту дослідження [143;208].

Крім оптимізаційних економіко-математичних моделей, загальновідомими є такі: функціональні, структурні, дескриптивні, нормативні, детерміновані, моделі

з врахуванням випадковості, невизначеності, статичні, динамічні, відкриті, закриті, агреговані, деталізовані, просторові, точкові, аналітичні, комп'ютерні (числові, імітаційні, статистичні). За допомогою цих моделей можна аналізувати складні економічні, соціальні процеси [209].

Кривуля П.В. об'єднав моделі і методи планування товарного асортименту у дві групи: дескриптивні (модель попиту і пропозиції, моделі на основі підходу Ланкастера, модель відповідності базовому профілю якості, способи позиціонування товарів на ринку, модель життєвого циклу товару, методи експертних оцінок) та прескриптивні (ABC-аналіз, аналіз покриття витрат, задачі лінійного, динамічного програмування, портфоліо-аналіз, модель міжгалузевого балансу). Науковець робить акцент на застосуванні портфельного підходу (моделі Г. Марковіца) для управління асортиментом продукції. Традиційна модель Г. Марковіца зазнає певних змін і спрямована на оптимальний розподіл грошових коштів підприємства між товарними портфелями для вибору найбільш прийнятних програм закупівлі або виробництва продукції [210; 211]. Необхідно згадати, що суть моделі Г. Марковіца полягає у створенні інвестиційного портфеля із активів, які є оптимальними за співвідношенням дохідності та ризику [212].

На сьогодні для підприємств актуальним є розроблення напрямів зниження ресурсоемності продукції. Під «ресурсоемністю продукції, робіт та послуг розуміють сукупність структурних, управлінських, технічних та технологічних властивостей, які визначають можливість виготовлення продукції, її ремонту та утилізації з врахуванням впливу на інші галузі господарювання та на навколишнє середовище» [213].

Ресурсозберігаюча інноваційна політика підприємства повинна спиратись на оптимальну взаємодію виробництва і соціального середовища, інтересів щодо використання ресурсів та охорони навколишнього середовища на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, зумовлюючи збереження та підвищення рівня ресурсного потенціалу. Для реалізування такої політики

необхідно модернізувати, технічно переозброювати виробництво, впроваджувати ресурсоефективні технології, устаткування [214].

Одним із напрямів зменшення ресурсоемності продукції можна вважати технологічну диверсифікацію. Згідно позиції Трубчаніна В.В., збільшення виробничих потужностей на основі придбання нових устаткувань, навчання працівників означає здійснення технологічної диверсифікації. Крім того, в ринкових умовах здійснення діяльності такий вид диверсифікації є необхідним. Оскільки, придбання нових технологій дозволить підприємству підвищити потенціал диверсифікації виробництва [33].

Здійснення товарно-технологічної диверсифікації вимагає врахування суспільних інтересів: охорона навколишнього середовища, дотримання вимог охорони праці, створення нормальних умов праці тощо. Крім того, дуже важливим є розподіл та використання ресурсів на оптимальному рівні, впровадження нових видів техніки, технології [76]. За таких умов товарно-технологічна диверсифікація забезпечуватиме інноваційний розвиток суб'єктів господарювання.

У перелічених публікаціях з різним ступенем деталізації розглянуто завдання і методи товарно-технологічної диверсифікації. Проблемними і такими, що потребують подальшого опрацювання, залишаються завдання розроблення адекватних інструментів (економіко-математичних моделей) планування товарної та технологічної диверсифікації виробництва.

Доцільним є виокремлення актуальних завдань та розроблення інструментів товарно-технологічної диверсифікації виробництва, спрямованих на оновлення асортименту продукції та впровадження інноваційних технологій, що забезпечить високий рівень конкурентоспроможності та створить передумови для сталого розвитку підприємства.

Дослідження показали, що до основних завдань товарно-технологічної диверсифікації виробництва на шляху забезпечення розвитку підприємств слід віднести: моніторинг ринкового середовища, аналізування показників стану і динаміки розвитку підприємства, аналізування потенціалу розвитку діючих видів

виробництва, встановлення цільових індикаторів розвитку підприємства та формування стратегії товарно-технологічної диверсифікації виробництва (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Завдання та інструменти розвитку підприємств шляхом товарно-технологічної диверсифікації виробництва

Завдання	Зміст завдання	Інструменти
1. Моніторинг ринкового середовища	1.1.Аналізування стану і прогнозування тенденцій розвитку товарного ринку. 1.2.Аналізування конкурентоспроможності асортименту продукції підприємства порівняно із продукцією підприємств-лідерів галузі (за споживачами, ціновими, екологічними параметрами, іншими маркетинговими характеристиками, витратами ресурсів тощо).	Методи маркетингових досліджень
2. Аналізування показників стану і динаміки розвитку підприємства	2.1.Дослідження соціально-економічних показників стану підприємства. 2.2.Прогнозування показників розвитку підприємства за збереження товарно-технологічного профілю виробництва.	Економіко-статистичні методи. Економетричні методи і моделі
3. Аналізування потенціалу розвитку діючих видів виробництва	3.1.Оцінювання ресурсних можливостей розширення номенклатури продукції. 3.2.Виявлення напрямів оновлення асортименту продукції 3.3.Оцінювання можливостей та економічної доцільності впровадження нових технологій.	Експертні методи. Методи функціонально-структурного аналізу.
4. Встановлення цільових індикаторів розвитку підприємства	4.1.Розроблення системи показників оцінювання розвитку підприємства. 4.2.Виявлення еталонного вектора індикаторів розвитку. 4.3.Встановлення планових орієнтирів (індикаторів) розвитку підприємства на ближню і віддалену перспективу.	Методи аналізу і синтезу складних систем. Експертні методи. Методи імітаційного моделювання. Економетричні методи і моделі
5. Формування стратегії товарно-технологічної диверсифікації виробництва	5.1.Побудова концепції товарно-технологічної диверсифікації виробництва. 5.2.Розроблення інструментів планування товарно-технологічної диверсифікації виробництва. 5.3.Оцінювання показників товарно-технологічної диверсифікації виробництва.	Методи якісного аналізу соціально-економічних явищ і процесів. Економіко-математичні методи і моделі. Методи якісного і кількісного оцінювання ризику.

Примітка: сформовано автором за [33;178;205;206;204;209;143] та з урахуванням власних розробок

На кожному з виокремлених завдань процесу товарно-технологічної диверсифікації виробництва можливе застосування різноманітних інструментів – стандартних чи спеціальних методів маркетингових досліджень, оцінювання ризиків, економіко-математичного моделювання, економіко-статистичного прогнозування, функціонально-вартісного аналізу, стратегічного аналізу, експертного оцінювання, портфельного аналізу, імітаційного моделювання тощо.

Зупинимось докладніше на особливостях побудови економіко-математичних інструментів (моделей) планування товарно-технологічної диверсифікації

виробництва як ефективних засобів формування оптимальної стратегії розвитку підприємств. Диверсифікація виробництва може включати впровадження нових та розвиток діючих видів виробництва, за якими передбачається розширення номенклатури та асортименту продукції і впровадження нових технологій. Зупинимось детальніше на завданні розвитку діючих видів виробництва шляхом розширення номенклатури продукції.

Важливо розрізняти сутність понять «номенклатури продукції» та «асортименту продукції». Доцільно вважати, що термін номенклатура є ширшим, ніж асортимент [178, с.264, 266].

За даними Державної служби статистики України питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової у 2014 р. становила 2,5%, а середній приріст питомої ваги реалізованої інноваційної продукції за 2000-2014 рр. має від'ємне значення (-0,49%), що свідчить про незадовільну тенденцію щодо впровадження нових видів промислової продукції. Певне нарощення впровадження нових видів техніки спостерігалось у 2010-2014 рр., за які середній темп приросту кількості найменувань нових видів техніки склав +19,3%. Наведені дані дають підставу стверджувати про необхідність підвищення рівня впровадження нових видів техніки шляхом диверсифікації виробництва.

Економіко-математичне моделювання розширення номенклатури продукції полягає у встановленні функції мети та системи обмежень, за допомогою яких визначається оптимальне поєднання номенклатурних груп освоєних виробництвом та нових груп однорідної за призначенням продукції.

Першочергово, встановимо вид функції мети. З точки зору суб'єкта господарювання пріоритетною метою є досягнення максимального прибутку від розширення номенклатурних груп продукції ($F_1(x; y)$), тобто:

$$F_1(x; y) = \sum_{j \in J_{\text{осв}}} (P_j - V_j) \times x_j + \sum_{j \in J_{\text{нов}}} (P_j - V_j) \times y_j \rightarrow \max, \quad (3.15)$$

де j – індекс номенклатурної групи продукції ($j \in J, J = J_{\text{осв}} + J_{\text{нов}}$); x_j – шуканий обсяг виробництва продукції освоєних номенклатурних груп ($J_{\text{осв}}$); y_j – шуканий обсяг виробництва продукції нових номенклатурних груп ($J_{\text{нов}}$); P_j – середня ціна

одиниці продукції j -ї номенклатурної групи ($j \in J$); V_j – витрати на виробництво і збут одиниці продукції j -ї номенклатурної групи.

Функціонування підприємства відбувається під дією навколишнього та зовнішнього середовища. Інтереси навколишнього середовища можна відобразити за допомогою функції мети – мінімізація негативних впливів виробництва на екосистему ($F_2(x; y)$):

$$F_2(x; y) = \sum_{j \in J_{OCB}} g_j \times x_j + \sum_{j \in J_{HOB}} g_j \times y_j \rightarrow \min, \quad (3.16)$$

де g_j – оцінка (грошова, бальна) негативного впливу виробництва продукції j -ї номенклатурної групи на екосистему ($g_j \geq 0$).

Підприємство, здійснюючи випуск освоєних і плануючи виробництво нових номенклатурних груп продукції, зобов'язане мінімізувати їх шкідливий вплив на навколишнє середовище: забруднення повітряного басейну, води, радіоактивного забруднення повітря і ґрунту. Важливість цього аспекту для діяльності господарюючого суб'єкта обумовлено також можливістю уникнення штрафних санкцій, відповідно, забезпечення оптимального рівня прибутковості продукції, що відображено за допомогою функції мети $F_2(x; y)$.

Щодо зовнішнього середовища, то його інтереси в отриманні якісної продукції доцільно відобразити за допомогою таких обмежень:

$$0 < D_j^* \leq x_j \leq D_j^{**}, j \in J_{OCB}; \quad (3.17)$$

$$y_j \leq D_j^{**}, j \in J_{HOB}; \quad (3.18)$$

$$\sum_{j \in J_{OCB}} P_j \times x_j + \sum_{j \in J_{HOB}} P_j \times y_j \leq Q, \quad (3.19)$$

де D_j^* - мінімальна ринкова потреба в продукції j -ї номенклатурної групи; D_j^{**} - максимальна ринкова потреба в продукції j -ї номенклатурної групи; Q - максимальний обсяг платоспроможного попиту на однорідну за призначенням продукцію номенклатурних груп.

Відзначимо, що значення D_j^* , D_j^{**} можуть відображати фактичну (для освоєних виробництвом номенклатурних груп) або очікувану (для нових номенклатурних груп) частку ринку продукції підприємства.

Відзначимо економічну сутність обмеження (3.17) - виробництво продукції освоєних номенклатурних груп за обсягом не повинно бути меншим за визначену мінімальну ринкову потребу в продукції j -ї номенклатурної групи (D_j^*), а також не перевищувати максимальну ринкову потребу в продукції j -ї номенклатурної групи (D_j^{**}).

Аналогічно, обмеження (3.18) означає, що обсяг виробництва продукції нових номенклатурних груп не повинен перевищувати максимальну ринкову потребу в продукції j -ї номенклатурної групи (D_j^{**} , $j \in J_{нов}$).

Економічна сутність обмеження (3.19) полягає у відображенні платоспроможного попиту споживачів на однорідну за призначенням продукцію. При цьому до уваги береться як продукція освоєних номенклатурних груп, так і нових.

Важливу роль при вирішенні завдання розширення номенклатури продукції відіграють обмеження на ресурсне забезпечення. До числа найістотніших видів ресурсів віднесемо: працівників (високої кваліфікації); основні засоби (високотехнологічне обладнання); матеріали (дефіцитні з огляду на їх обмеженість та умови постачання); енергетичні (нормовані щодо постачання).

Обмеження на ресурсне забезпечення набуде такого виду

$$\sum_{j \in J_{осв}} a_{rj} \times x_j + \sum_{j \in J_{нов}} a_{rj} \times y_j \leq A_r, \quad (3.20)$$

де r – вид ресурсу ($r \in R$); R – сукупність обмежених ресурсів; a_{rj} – витрати ресурсу r -го виду на виробництво одиниці продукції j -ї номенклатурної групи ($j \in J$); A_r – обсяг ресурсного забезпечення ($r \in R$).

З економічної точки зору обмеження (3.20) означає, що сукупні витрати ресурсів на виробництво продукції освоєних номенклатурних груп та продукції нових номенклатурних груп не повинні перевищувати обсяг наявних фактично чи потенційно ресурсів. Відзначимо, що умови невід'ємності змінних величин, які є обов'язковими у задачах лінійного програмування, для змінної x_j ($j \in J_{осв}$) виконуються автоматично, оскільки $x_j \geq D_j^* > 0$ за обмеженням (3.17). Щодо змінної величини y_j (нових номенклатурних груп), то необхідно передбачити виконання умови:

$$y_j \geq 0 \quad (j \in J_{нов}). \quad (3.21)$$

Побудована економіко-математична модель диверсифікації виробництва шляхом розширення номенклатури продукції за рахунок передбачення можливості освоєння на виробництві нових номенклатурних груп дозволяє встановити оптимальні обсяги виробництва продукції освоєних ($j \in J_{осв}$) та нових ($j \in J_{нов}$) номенклатурних груп за виконання обмежень на існуючий чи потенційний попит на продукцію та ресурсний потенціал підприємства.

Наведені в моделі обмеження (3.17), (3.19), (3.20) не виключають можливості введення у систему умов додаткових обмежень (її розширення), скажімо, шляхом застосування обмежень на значення індикаторів соціально-економічного розвитку (продуктивність праці, матеріало- та енергомісткість продукції тощо).

Базова оптимізаційна модель (3.15) – (3.21) належить до класу лінійних, детермінованих, багатокритеріальних, статичних моделей. Використання моделі базується на ряді припущень:

1. Масштаби виробництва продукції не впливають на значення технологічних коефіцієнтів (a_{rj}), тобто $a_{rj} = \text{Const}$ при будь-яких значеннях (x_j) , (y_j) .
2. Ймовірність впровадження на виробництві нових номенклатурних груп продукції дорівнює одиниці (процес диверсифікації є детермінованим).
3. Кількість функцій мети можна збільшити з урахуванням цільових індикаторів розвитку підприємства, тобто задача оптимізації номенклатури продукції за своїм змістом є багатокритеріальною, розв'язання якої спирається на методи пошуку компромісного плану.
4. Період впровадження нових номенклатурних груп продукції є меншим за плановий проміжок часу. У протилежному випадку необхідно ввести індекс часу (t) і перетворити статичну базову модель (3.15) – (3.21) до динамічного виду.

Важливим завданням диверсифікації виробництва є оптимізація асортименту продукції підприємства, економіко-математичні моделі якого є достатньо опрацьованими в наукових джерелах [33; 178; 209; 143].

Диверсифікація виробництва через розширення асортименту продукції вказує на те, що підприємство може частково оновлювати продукцію. Мотивуючими факторами таких змін виступають потреби споживачів. Також

дуже важливо враховувати ще один фактор, який перешкоджатиме появі нових видів продукції на ринку – діяльність конкурентів.

У якості функції мети, за допомогою якої відображають економічні інтереси підприємства, доцільно розглядати досягнення максимального прибутку від реалізації асортименту продукції ($F_3(x; y; z; u)$):

$$F_3(x; y; z; u) = \sum_{i \in I_{осв}} (P_i - V_i) \times x_i + \sum_{i \in I_{онов}} (P_i - V_i) \times y_i + \sum_{i \in I_{нов}} (P_i - V_i) \times z_i - \sum_{i \in I_{новк}} (P_i - V_i) \times u_i \rightarrow \max, \quad (3.22)$$

де i – вид продукції (освоєна виробництвом – $i \in I_{осв}$; оновлена – $i \in I_{онов}$; нова – $i \in I_{нов}$; нова з економічними параметрами продукції конкурента – $i \in I_{новк}$); x_i – кількість виробництва освоєної продукції ($i \in I_{осв}$); y_i – кількість виробництва оновленої продукції ($i \in I_{онов}$); z_i – кількість виробництва нової продукції ($i \in I_{нов}$); u_i – кількість виробництва фіктивної нової продукції з економічними параметрами відповідної продукції виробника-конкурента ($i \in I_{новк}$); P_i – ціна одиниці продукції i -го виду ($i \in I$); V_i – собівартість одиниці продукції i -го виду ($i \in I$).

Знак «мінус» у формулі (3.22) вказує на небажаність входження в оптимальний асортимент продукції виробника-конкурента. Наявність в оптимальному плані ненульових значень u_i означатиме вищу конкурентоспроможність відповідної продукції підприємства-конкурента, а значить, необхідність розроблення заходів щодо зміни економічних параметрів нової продукції власного виробництва ($i \in I_{онов}$, $i \in I_{нов}$). Проявом відповідального ставлення виробника до споживачів є прагнення максимально задовольнити їх потреби, що формально можна відобразити за допомогою такої функції мети ($F_4(x; y; z; u)$):

$$F_4(x; y; z; u) = \sum_{i \in I_{осв}} \alpha_i \times x_i + \sum_{i \in I_{онов}} \beta_i \times y_i + \sum_{i \in I_{нов}} \gamma_i \times z_i + \sum_{i \in I_{новк}} \delta_i \times u_i \rightarrow \max, \quad (3.23)$$

де α_i , β_i , γ_i , δ_i – коефіцієнти вагомості (пріоритетності) продукції i -го виду за споживчо-експлуатаційними параметрами ($\alpha_i + \beta_i + \gamma_i + \delta_i = 1$).

Зазначимо, що попереднє зауваження щодо ненульових значень (u_i) є актуальним для оптимального розв'язку за функцією мети (3.23).

У якості основних (базових) обмежень в задачах оптимального планування виробництва продукції в асортименті виробів розглядають обмеження на досягнення планових значень економічних індикаторів, обмеження на попит

споживачів та обмеження на ресурсне забезпечення, які опишемо послідовно [208; 209].

До числа обмежень на планові значення економічних індикаторів відносять обмеження на обсяги виробництва продукції кожної номенклатурної групи та обмеження на продуктивність виробництва продукції.

Обмеження на обсяги виробництва продукції певних номенклатурних груп набуде такого виду

$$\sum_{i \in I_{\text{осв}}} P_i \times x_i + \sum_{i \in I_{\text{онов}}} P_i \times y_i + \sum_{i \in I_{\text{нов}}} P_i \times z_i + \sum_{i \in I_{\text{новк}}} P_i \times u_i \geq Q_j, \quad (3.24)$$

де Q_j – планове значення (індикатор) обсягу виробництва j -ої номенклатурної групи ($j \in J$).

Обмеження на продуктивність виробництва продукції за ресурсом r -го виду відобразимо дробом, чисельником якого слугує прибуток від реалізації продукції, а знаменником – витрати ресурсу r -го виду на випуск продукції:

$$\frac{\sum_{i \in I_{\text{осв}}} (P_i - V_i) \times x_i + \sum_{i \in I_{\text{онов}}} (P_i - V_i) \times y_i + \sum_{i \in I_{\text{нов}}} (P_i - V_i) \times z_i + \sum_{i \in I_{\text{новк}}} (P_i - V_i) \times u_i}{\sum_{i \in I_{\text{осв}}} a_{ri} \times x_i + \sum_{i \in I_{\text{онов}}} a_{ri} \times y_i + \sum_{i \in I_{\text{нов}}} a_{ri} \times z_i + \sum_{i \in I_{\text{новк}}} a_{ri} \times u_i} \geq k_r, \quad (3.25)$$

де k_r – планове значення індикатора продуктивності виробництва за ресурсом r -го виду, що відповідає показнику соціально-економічного розвитку підприємства.

Розглянемо обмеження на попит споживачів стосовно конкретних видів продукції у натуральних одиницях, оскільки за допомогою обмеження (3.24) відображено очікуваний попит на продукцію j -ої номенклатурної групи (у грошовому вимірі).

Для видів продукції ($i \in I$) обмеження набуде вигляду:

$$\begin{cases} D_i^* \leq x_i \leq D_i^{**}, i \in I_{\text{осв}}; \\ D_i \leq y_i \leq D_i^{**}, i \in I_{\text{онов}}; \\ x_i + y_i + z_i + u_i \leq D_i^{\text{max}}, i \in I, \end{cases} \quad (3.26)$$

де D_i^* , D_i^{**} - нижня, верхня межа кількості попиту на продукцію i -го виду (освоєну, оновлену); D_i^{max} – максимальний кількісний попит на продукцію i -го виду ($i \in I$).

Зауважимо, що попит на освоєну та оновлену продукцію можна вважати сформованим на відміну від нової продукції (z_i), (u_i), тобто значення D_i^* , D_i^{**} є

статистично визначеними, а значення D_i^{max} – прогнозним (за результатами маркетингових досліджень).

Обмеження на ресурсне забезпечення уведемо як обмеження на нормативне значення витрат ресурсу r -го виду на виробництво одиниці продукції j -ої номенклатурної групи (відношення загальних витрат ресурсу r -го виду до кількості виробництва продукції):

$$\frac{\sum_{i \in I_{OCB}} a_{ri} \times x_i + \sum_{i \in I_{OHOV}} a_{ri} \times y_i + \sum_{i \in I_{HOV}} a_{ri} \times z_i + \sum_{i \in I_{HOVK}} a_{ri} \times u_i}{\sum_{i \in I_{OCB}} x_i + \sum_{i \in I_{OHOV}} y_i + \sum_{i \in I_{HOV}} z_i + \sum_{i \in I_{HOVK}} u_i} \leq a_{rj}^*, i \in I_j, \quad (3.27)$$

де a_{ri} – витрати ресурсу r -го виду на виробництво продукції i -го виду; a_{rj}^* – нормативне значення витрат ресурсу r -го виду на виробництво одиниці продукції j -ої номенклатурної групи.

У якості додаткового обмеження доцільно ввести обмеження на плановий рівень оновлення продукції підприємства j -ої номенклатурної групи, яке набуде такого вигляду (відношення обсягу виробництва нової та оновленої продукції до загального обсягу виробництва продукції j -ої номенклатурної групи):

$$\frac{\sum_{i \in I_{OHOV}} P_i \times y_i + \sum_{i \in I_{HOV}} P_i \times z_i + \sum_{i \in I_{HOVK}} P_i \times u_i}{\sum_{i \in I_{OCB}} P_i \times x_i + \sum_{i \in I_{OHOV}} P_i \times y_i + \sum_{i \in I_{HOV}} P_i \times z_i + \sum_{i \in I_{HOVK}} P_i \times u_i} \geq k_j, i \in I_j, \quad (3.28)$$

де k_j – плановий рівень оновлення продукції j -ої номенклатурної групи ($0 < k_j \leq 1$).

Очевидно, що $k_j = 1$, якщо $x_i = 0$. Позначимо питому вагу обсягу виробництва освоєної продукції в обсязі нової продукції через (k_j^0)

$$k_j^0 = \frac{\sum_{i \in I_{OCB}} P_i \times x_i}{\sum_{i \in I_{OHOV}} P_i \times y_i + \sum_{i \in I_{HOV}} P_i \times z_i + \sum_{i \in I_{HOVK}} P_i \times u_i}, i \in I_j \quad (3.29)$$

та зведемо обмеження (3.28) до такого виду

$$0 \leq k_j^0 = \frac{\sum_{i \in I_{OCB}} P_i \times x_i}{\sum_{i \in I_{OHOV}} P_i \times y_i + \sum_{i \in I_{HOV}} P_i \times z_i + \sum_{i \in I_{HOVK}} P_i \times u_i} \leq \frac{1 - k_j}{k_j}, j \in J. \quad (3.30)$$

Між значеннями величин (k_j) , (k_j^0) існує обернена залежність, тобто при зростанні (k_j) до 1 значення (k_j^0) зменшується і прямує до нуля. Альтернативою до

обмеження (3.30) може бути умова щодо дотримання певного значення тривалості життєвого циклу продукції.

Оптимізаційна економіко-математична модель (3.22) – (3.30) дає змогу встановити асортимент продукції, який відповідає потребам споживачів та забезпечує соціально-економічний розвиток підприємства із урахуванням внутрішніх та зовнішніх обмежень на виробництво і збут продукції.

Впровадження нових технологій на підприємстві є одним із ефективних способів розвитку діючих видів виробництв в процесі диверсифікації виробництва. Відповідно, під технологіями розуміємо технологічні способи, які описуються співвідношеннями між витратами ресурсів і випуском продукції.

У 2014 р. за даними Державної служби статистики України займалися інноваційною діяльністю 16,1% підприємств, у той час як впроваджували інновації лише 12,1%. Основним джерелом забезпечення інноваційної діяльності при цьому слугують власні кошти підприємств (85%). Тенденції впровадження технологічних процесів у 2010-2014 рр. викликають занепокоєння, оскільки середній темп їх приросту за ці роки склав (-3,9%), а маловідходних ресурсозберігаючих процесів – (-1,25%), що обумовлює актуальність завдання диверсифікації виробництва шляхом впровадження нових технологічних способів.

Моделювання виробництва як ефективною комбінації діючих технологічних способів описуються моделлю Канторовича-Купманса [143 с.300-302], основними змінними величинами якої є інтенсивність використання i -го технологічного способу (x_i) та обсяг виробництва продукції j -го виду (y_j).

Економіко-математична модель Канторовича-Купманса має вид

$$\sum_j c_j \times y_j \rightarrow \max; \quad (3.31)$$

$$\sum_i \varphi_{ij} \times x_i = y_j, j \in R_B; \quad (3.32)$$

$$\sum_i a_{ij} \times x_i \leq B_j, j \in R_H; \quad (3.33)$$

$$0 < d_j \leq y_j \leq D_j, j \in R_B; \quad (3.34)$$

$$x_i \geq 0 \quad x_i - \text{цілі}, \quad (3.35)$$

де c_j – прибуток від реалізації одиниці продукції j -го виду; φ_{ij} – технологічний коефіцієнт, який характеризує продуктивність i -го технологічного способу щодо виробництва продукції j -го виду; a_{ij} – технологічний коефіцієнт, який характеризує витрати ресурсу j -го виду при використанні базової технології i -го виду; B_j – розмір ресурсного забезпечення ($j \in R_H$); d_j, D_j – нижня, верхня межі попиту на продукцію j -го виду; R_g – сукупність відтворюваних ресурсів; R_H – сукупність не відтворюваних ресурсів (матеріальних, фінансових, енергетичних); x_i – інтенсивність застосування i -го технологічного способу; y_j – кількість виробництва продукції j -го виду.

В моделі (3.31) – (3.35) функцією мети слугує досягнення максимального прибутку від реалізації продукції.

Розглянемо модифікацію моделі Канторовича-Купманса з урахуванням можливості поєднання діючих з впровадженням нових технологій. Кожна технологія може застосовуватися для виробництва продукції однієї або декількох номенклатурних груп з цілком визначеною структурою асортименту продукції для кожної з них. Для того, щоб впровадження нових технологій підвищувало конкурентоспроможність продукції підприємства на товарному ринку необхідно застосовувати ефективні способи поєднання освоєних і нових технологій. Такі способи слід орієнтувати на виробництво продукції у запланованих обсягах та у межах ресурсних можливостей підприємства. Для побудови економіко-математичної моделі поставленого завдання першочергово сформулюємо функції мети, з допомогою яких будуть відображатися інтереси виробника продукції, споживачів та умови забезпечення сталого розвитку підприємства.

З точки зору підприємства як виробника продукції метою є досягнення максимального прибутку від реалізації продукції ($F_5(x; y)$):

$$F_5(x; y) = \sum_{j \in J} \sum_{l \in L_{осв}} (P_j - V_{jl}) \times x_{jl} + \sum_{j \in J} \sum_{l \in L_{нов}} (P_j - V_{jl}) \times y_{jl} \rightarrow \max, \quad (3.36)$$

де V_{jl} – витрати на виробництво одиниці продукції j -ої номенклатурної групи за l -им технологічним способом ($j \in J$); $L_{осв}, L_{нов}$ – сукупність освоєних, нових технологічних способів, відповідно; x_{jl} – кількість виробництва продукції j -ої номенклатурної групи за l -им освоєним технологічним способом; y_{jl} – кількість

виробництва продукції j -ої номенклатурної групи за l -им новим технологічним способом.

З точки зору споживачів бажаною є продукція вищої якості, на яку безумовний вплив має технологія виробництва, що формально відобразимо такою функцією мети ($F_6(x; y)$):

$$F_6(x; y) = \sum_{j \in J} \sum_{l \in L_{OCB}} \alpha_{jl} \times x_{jl} + \sum_{j \in J} \sum_{l \in L_{HOV}} \alpha_{jl} \times y_{jl} \rightarrow \max, \quad (3.37)$$

де α_{jl} – оцінка якості продукції продукції j -ої номенклатурної групи, виготовленої за l -им технологічним способом.

З точки зору соціальної відповідальності підприємства щодо навколишнього середовища кращою буде операційна діяльність, за якою досягається мінімальний негативний вплив на екосистему ($F_7(x; y)$):

$$F_7(x; y) = \sum_{j \in J} \sum_{l \in L_{OCB}} g_{jl} \times x_{jl} + \sum_{j \in J} \sum_{l \in L_{HOV}} g_{jl} \times y_{jl} \rightarrow \min, \quad (3.38)$$

де g_{jl} – оцінка негативного впливу від виробництва продукції j -ої номенклатурної групи за l -им технологічним способом.

Обмеження на планові значення обсягів виробництва продукції набуде такого виду:

$$Q_j^* \leq \sum_{l \in L_{OCB}} P_j \times x_{jl} + \sum_{l \in L_{HOV}} P_j \times y_{jl} \leq Q_j^{**}, \quad (3.39)$$

де Q_j^* - планове значення обсягу виробництва продукції j -ої номенклатурної групи; Q_j^{**} - максимальна потреба споживачів у продукції j -ої номенклатурної групи.

Обмеження на виробничі потужності щодо виробництва продукції за кожним технологічним способом набуде виду:

$$\begin{cases} \sum_{j \in J} b_{jl} \times x_{jl} \leq B_l, l \in L_{OCB}, \\ \sum_{j \in J} b_{jl} \times y_{jl} \leq B_l, l \in L_{HOV}, \end{cases} \quad (3.40)-(3.41)$$

де b_{jl} – трудомісткість одиниці продукції j -ої номенклатурної групи при виробництві за l -им технологічним способом; B_l – дійсний річний фонд часу роботи устаткування, що використовується за l -им технологічним способом.

Обмеження на витрати ресурсів r -го виду (основних матеріалів) при виробництві продукції j -ої номенклатурної групи представимо як співвідношення між плановими і нормативними витратами:

$$\frac{\sum_{l \in L_{OCB}} a_{jlr} \times x_{jl} + \sum_{l \in L_{HOB}} a_{jlr} \times y_{jl}}{\sum_{l \in L_{OCB}} x_{jl} + \sum_{l \in L_{HOB}} y_{jl}} \leq \overline{a_{jr}}, \quad (3.42)$$

де a_{jlr} – планові витрати ресурсу r -го виду на виробництво одиниці продукції j -ої номенклатурної групи за l -тим технологічним способом; $\overline{a_{jr}}$ – середня норма (галузева, досягнута) витрат ресурсу r -го виду на виробництво одиниці продукції j -ої номенклатурної групи.

Обмеження (3.42) відображає умову раціонального використання основних матеріалів при виробництві продукції j -ої номенклатурної групи. Обмеження на витрати енергетичних ресурсів вводяться аналогічно до обмеження (3.42):

$$\frac{\sum_{l \in L_{OCB}} c_{jlr} \times x_{jl} + \sum_{l \in L_{HOB}} c_{jlr} \times y_{jl}}{\sum_{l \in L_{OCB}} x_{jl} + \sum_{l \in L_{HOB}} y_{jl}} \leq \overline{c_{jr}}, \quad (3.43)$$

де c_{jlr} – планові витрати енергетичних ресурсів r -го виду на виробництво одиниці продукції j -ої номенклатурної групи за l -тим технологічним способом; $\overline{c_{jr}}$ – середня норма (галузева, досягнута) витрат енергетичних ресурсів r -го виду на виробництво одиниці продукції j -ої номенклатурної групи.

Значення змінних величин x_{jl} , y_{jl} повинні задовольняти умову їх невід'ємності

$$x_{jl} \geq 0; y_{jl} \geq 0, \quad (3.44)$$

що є обов'язковою умовою задачі оптимального планування.

Розв'язання завдання диверсифікації виробництва шляхом впровадження нових технологій за моделлю (3.36) – (3.44) дає змогу встановити доцільність та інтенсивність застосування освоєних і нових технологічних способів за значеннями питомої ваги виробництва певної продукції за відповідним технологічним способом, яка розраховується за формулою:

$$\frac{x_{jl}}{x_{jl} + y_{jl}} = d_{jl} \quad (3.45)$$

де d_{jl} – питома вага виробництва продукції j -ої номенклатурної групи за l -тим технологічним способом.

За незначного значення d_{jl} відповідний освоєний технологічний спосіб не рекомендується до застосування щодо виробництва продукції j -ої номенклатурної групи.

На підставі вищезазначеного можна стверджувати, що для вирішення завдання формування оптимальної стратегії розвитку підприємств необхідно побудувати економіко-математичні моделі планування товарно-технологічної диверсифікації виробництва. У нашому випадку, побудовані моделі стосуватимуться розвитку діючих видів виробництва на основі розширення номенклатури, асортименту продукції, впровадження нових технологій.

Висновки до розділу 3

1. Ефективним інструментом вирішення питання забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі є стратегія інноваційного розвитку шляхом диверсифікації виробництва – видів економічної діяльності, номенклатури і асортименту продукції, операційної діяльності та організаційних змін.

2. На підставі врахування циклічного характеру розвитку ідентифіковано основні етапи диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств: формування концепції диверсифікації, встановлення видів економічної діяльності (виробництва), оптимізація продукції, удосконалення операційної діяльності, здійснення організаційних перетворень, дослідження ринкових перетворень. Реалізування зазначених етапів дозволяє суб'єкту господарювання визначити рівень перспективності напрямів діяльності, розширити чи ліквідувати номенклатурні, асортиментні групи продукції, прийняти рішення щодо доцільності впровадження нових технологій, зміни організаційної структури управління, освоїти нові товарні ринки тощо.

3. Сформовано концептуальну модель диверсифікації виробництва на машинобудівних підприємствах. Завдяки цій модель відображено сутність

диверсифікації виробництва, тобто вона зумовлює на підприємствах розвиток діючих видів виробництва, впровадження кардинально нових видів виробництв та здійснення інших інноваційних перетворень. У свою чергу, зазначені напрями диверсифікації виробництва супроводжуються освоєнням нової номенклатури, асортименту продукції або розширенням існуючої номенклатури та асортименту продукції (товарна диверсифікація).

4. Впровадження кардинально нових чи розвиток вже діючих видів виробництв є стратегічним завданням. Вирішення цього завдання є можливим за рахунок запропонованої графо-аналітичної моделі процесу диверсифікації виробництва на підприємствах, яка охоплює 19 блоків, і показує, коли доцільно розвивати існуючі напрями виробництва, а коли запроваджувати нові види виробництва.

5. Для вирішення завдання формування оптимальної стратегії розвитку підприємств побудовано економіко-математичні моделі планування товарно-технологічної диверсифікації виробництва. У нашому випадку, побудовані моделі стосуватимуться розвитку діючих видів виробництва на основі розширення номенклатури, асортименту продукції, впровадження нових технологій.

6. Ефективним інструментом впровадження кардинально нових видів діяльності в умовах диверсифікації виробництва можна вважати проектний підхід. Впровадження проектів диверсифікації виробництва спрямовані на отримання корисного ефекту, мінімізацію ризиків, а також потребують затрат відповідних ресурсів.

7. Основні результати дослідження, які здійснені в цьому розділі, були опубліковані в [215-217].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання – розроблення положення щодо впровадження стратегій диверсифікації, побудованих на основі синтезу проектного, портфельного та ресурсного підходів за допомогою економіко-математичних інструментів. За результатами дисертаційного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Удосконалено поняття «диверсифікація на підприємствах» як комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання. У запропонованому визначенні диверсифікація розглядається з позиції процесу, який повинен бути структурованим і логічним та охоплювати найважливіші складові. Таке визначення дасть змогу працівникам машинобудівних підприємств оперувати ключовим поняттям, яке всесторонньо характеризує напрям розвитку підприємства.

2. Сформовано графо-аналітичну модель процесу диверсифікації виробництва на підприємствах. Ця модель передбачає здійснення таких етапів: моніторинг бізнес-середовища, оцінювання ринкових тенденцій щодо існуючих видів виробництва, ідентифікування сприятливості чи несприятливості ринкових тенденцій, оцінювання потенціалу розвитку діючих видів виробництва (якщо потенціал підприємства є недостатнім, то необхідно його розвинути), прийняття рішення щодо розширення номенклатури, оновлення асортименту продукції чи впровадження нової технології; несприятливість ринкових тенденцій та відсутність можливостей розвитку існуючих видів виробництва зумовить впровадження нових видів виробництва, однак необхідно оцінити потенціал оновлення видів виробництва та оцінити ризики, що супроводжують розвиток кардинально нових видів виробництва. Така модель дозволить керівникам та

фахівцям машинобудівних підприємств проаналізувати стан бізнес-середовища (потреби споживачів, діяльність конкурентів, науково-технічні досягнення, стан економіки, законодавство тощо), оцінити існуючий потенціал, ризики, прийняти рішення щодо вибору напрямів диверсифікації виробництва.

3. На підставі врахування циклічного характеру розвитку ідентифіковано основні етапи диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств: формування концепції диверсифікації, встановлення видів економічної діяльності (виробництва), оптимізація продукції, удосконалення операційної діяльності, здійснення організаційних перетворень, дослідження ринкових перетворень. В основу концепції диверсифікації покладено визначення її напрямків, обґрунтування її рівня. Крім того, ідентифікування напрямку диверсифікації та її рівня мають сприяти досягненню основних цілей (короткострокових, довгострокових) розвитку підприємств, відповідати потенціалу, інвестиційним можливостям, бути основаним на результатах, отриманих в результаті проведення дослідження ринкового середовища. Такий етап як встановлення видів економічної діяльності означає те, що необхідно впорядкувати існуючі види економічної діяльності (виробництва), тобто необхідно визначити їх рівень перспективності. В результаті цього неперспективні види виробництва звужують або ліквідовують. Наступний етап відзначається оптимізацією продукції. Оптимізація продукції означає розширення, оновлення або вилучення номенклатури, асортименту продукції. Розширення номенклатури та асортименту продукції здійснюється через освоєння виробництва нових номенклатурних груп. Тоді як оновлення продукції означає лише часткове вдосконалення певних характерних властивостей асортименту продукції. Вилучення номенклатури, асортименту продукції передбачає припинення виробництва застарілих видів виробництва. Впровадження диверсифікації на підприємствах може зумовити удосконалення операційної діяльності. У свою чергу, удосконалення операційної діяльності супроводжується оновленням техніки, закупівлею високоточних устаткувань, застосуванням нових видів ресурсів, проведенням наукових розробок, застосуванням нових технологій для виробництва продукції. Запровадження кардинально нових видів виробництва чи розширення, звуження

вже існуючих обумовить певні організаційні перетворення. У свою чергу, організаційні перетворення мають на меті удосконалення системи менеджменту через створення нових відділів, цехів, служб тощо. Або навпаки може означати ліквідацію структурних підрозділів підприємств через недоцільність виробництва певних видів продукції. Освоєння нових видів діяльності обов'язково супроводжується дослідженням ринкових перетворень, тобто відслідковуванням тенденцій змін зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо-нормативні акти, глобалізацію). Реалізування зазначених етапів дозволяє фахівцям машинобудівних підприємств визначити рівень перспективності напрямів діяльності, розширити чи ліквідувати номенклатурні, асортиментні групи продукції, прийняти рішення щодо доцільності впровадження нових технологій, зміни організаційної структури управління, освоїти нові товарні ринки тощо.

4. Визначено інтегральний рівень диверсифікації на машинобудівних підприємств на основі виокремлення основних груп часткових коефіцієнтів: виробнича, фінансово-економічна, ринкова, ресурсна, технологічна. Вирішення цього наукового завдання здійснено на основі використання інтегрального методу. Розрахунок індикаторів виробничої групи спрямований на отримання інформації щодо обсягу реалізованої диверсифікованої продукції, обсягу реалізованої диверсифікованої інноваційної продукції, трудомісткості при здійсненні диверсифікації, продуктивності праці при здійсненні диверсифікації. Обчислення показників фінансово-економічної групи дозволить отримати інформацію щодо величини прибутку від диверсифікованої продукції, власного капіталу, задіяного в процесі диверсифікації, собівартості диверсифікованої продукції, величини позикового капіталу (короткострокові, довгострокові кредити, отримані від банків, фінансові, податкові зобов'язання тощо) при диверсифікованій продукції. Розрахунок індикаторів технологічної групи дозволить ідентифікувати величину введення та вибуття основних засобів при здійсненні диверсифікації, кількість впровадження нових технологій в результаті диверсифікації. За допомогою сформованої ресурсної групи індикаторів можна визначити обсяг використання трудових, сировинних, просторових,

інформаційних ресурсів для здійснення диверсифікації. Завдяки ринковій групі показників можна проаналізувати виручку від реалізації диверсифікованої продукції, кількість задоволених споживачів, обсяг експорту диверсифікованої продукції, вартість комплектувальних товарів для здійснення диверсифікації. Інтерпретація отриманого інтегрального рівня диверсифікації здійснюється на основі застосування шкали Харрінгтона, виокремлюючи такі рівні диверсифікації: низький, задовільний, достатній, високий. В результаті обчислення інтегрального рівня диверсифікації менеджери інституційного, управлінського та технічного рівнів управління матимуть можливість дослідити результативність, інвестиційність, кількість впровадження наукових розробок, інноваційну активність, зовнішньоекономічну ефективність диверсифікованих підприємств.

5. Для менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівнів управління запропоновано положення щодо впровадження ефективних стратегій диверсифікації, побудованих на основі синтезу проектного, портфельного та ресурсного підходів за допомогою економіко-математичних інструментів, що дозволяє оптимізувати процес інноваційного розвитку підприємств в умовах обмеженості ресурсного забезпечення та мінливості їх макро- і мікросередовища. Сутність зазначеного положення базується на побудові економіко-математичних моделей розширення номенклатури продукції, оновлення асортименту продукції, впровадження нових технологій при реалізації товарно-технологічної диверсифікації. Основними функціями мети розширення номенклатури продукції є максимізація прибутку та мінімізація негативного впливу виробництва на навколишнє середовище. Для досягнення визначених функцій мети необхідно враховувати обсяг платоспроможного попиту, сукупність ресурсів (працівники (високої кваліфікації), основні засоби (високотехнологічне обладнання), матеріали (дефіцитні щодо їх постачання), енергетичні). Основними функціями мети оновлення асортименту продукції встановлено максимізацію прибутку, задоволення потреб споживачів. Однак виконання цих функцій є можливим за умови встановлення обмеження на обсяги виробництва певних номенклатурних груп, продуктивність виробництва продукції, плановий рівень оновлення продукції, ресурсного забезпечення. Розв'язання такої оптимізаційної економіко-

математичної моделі дозволить встановити асортимент продукції, який задовольняє потреби споживачів, забезпечує розвиток підприємств, враховуючи внутрішні та зовнішні обмеження. Вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств базується на оптимальному поєднанні освоєних та нових технологій. Економіко-математична модель поставленого завдання основана на побудові таких функцій мети: отримання максимального прибутку, задоволення потреб споживачів якісною продукцією, забезпечення мінімально негативного впливу на екосистему. Крім того, розв'язання такої моделі є можливим за умови врахування обмежень на потреби споживачів, виробничі потужності, витрати ресурсів. Крім того, застосовано проектний підхід до впровадження кардинально нових видів виробництва. Вказаний підхід реалізується на основі побудови статичних та динамічних моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний словник-довідник / С. В. Мочерний. – К.: Феміна, 1995. – 368с.
2. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки [Текст]: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / С.М. Попова // Харківський національний економічний університет. - Харків, 2004. - с.20.
3. Степаненко Н.І. Диверсифікація діяльності підприємств аграрного сервісу [Текст]: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Н.І. Степаненко // Житомирський національний агроекологічний університет. — Житомир, 2008. — 20 с.
4. Ткачук В. Диверсифікація як стратегія сільськогосподарських підприємств / В. Ткачук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo.../10tvsoae.pdf>
5. Мазуренок О.Р. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств [Текст]: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / О.Р.Мазуренок // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. — Тернопіль, 2013. — 28 с.
6. Мазуренок О.Р. Упровадження автоматизованих систем оптимізації продукції машинобудівних підприємств як один із напрямів диверсифікації діяльності підприємств / О. Р. Мазуренок // Економічний вісник Донбасу. - 2012. - № 2. - С. 118-124.
7. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії / К.В. Богачевська // Вісник Криворізького національного університету. – 2012. - №33. – С.261-263.
8. Белякова Н.А. Механизм реализации процесса диверсификации предприятия газовой промышленности / Н. А. Белякова // Вестник Самарского государственного экономического университета. Экономика. - 2011. - № 8. - С. 10-15.
9. Коваленко К.С. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний

- ринок / Коваленко К.С. // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції [Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури] (Львів, 19-21 травня 2011 р.) – Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С.456.
10. Ютовець О.П. Основні цілі диверсифікації виробництва в лісовому господарстві / О. П. Ютовець // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць - Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. - Вип. 21.13. - С. 336-341.
11. Верховская, О. Р. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / О. Р. Верховская, О. П. Савичев. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009 (СПб.). - 128 с.
12. Белоущенко Я.А. Диверсифікація діяльності підприємств, які забезпечують розвиток риболовецького туризму [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / Я. А. Белоущенко // Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського. — Сімферополь, 2010. — 19 с.
13. Дейнека М. Стратегії управління підприємством в умовах кризи / М.Дейнека, І.Силадій // Економічний аналіз. – 2011. – № 8. – С. 68-71.
14. Должанський І.З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства / І.З. Должанський, В.М. Лозюк // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №4, Т.2. - С. 70-78.
15. Семенов Г.А. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства / Г. А. Семенов, Ю. Р. Кременчутська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 3. – С. 215–220 .
16. Ерохина Л.И. Региональная диверсификация: особенности развития: [монография] / Л. И. Ерохина, В. В. Янов, А. Н. Кара и др. – Тольятти: Изд-во ПВГУС, 2012. – 260 с.
17. Литвиненко Т.М. Диверсифікація ділової активності в умовах макроекономічних викликів / Т. М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць - К. : Київський університет, 2010. - Вип. 23. - С. 61-68.
18. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. – 519 с.

19. Gort M. Diversification and Integration in American Industry [Journal] / M. Gort. — Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.
20. Ramanujam V. Research on Corporate Diversification: A Synthesis / V. Ramanujam, P. Varadarajan // Strategic Management Journal. — Vol. 10. — № 6. Nov. — Dec., 1989, pp. 523–551.
21. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н. Б. Рудык. — М.: Дело. 2005. — 223 с.
22. Бокань А.А. Умови формування та проблеми функціонування великих диверсифікованих виробничо-корпоративних структур в Україні / А.А. Бокань // Вісник економічної науки України. — 2011. — № 1 (19). — С. 24-26.
23. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / В.М.Дереза // Національний гірничий університет. - Дніпропетровськ, 2005. - 19 с.
24. Гур'янов А.Б. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / А.Б.Гур'янов // Українська державна академія залізничного транспорту. - Харків, 2006. - 19 с.
25. Цогла О.О. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / О.О. Цогла // Національний університет "Львівська політехніка". - Львів, 2011. - 24 с.
26. Бутенко Л.М. Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України) [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / Л.М. Бутенко // ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана". - Київ, 2011. - 19 с.
27. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація [Текст]: автореферат

дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / М. Д. Корінько // Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. - Київ, 2008. - 36 с.

28. Білецька К.В. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / К. В. Білецька // Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН. - Київ, 2007. - 19 с.

29. Шишкін В. О. Управління диверсифікацією виробництва промислових підприємств [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / В. О. Шишкін // Гуманітарний університет "Запорозький інститут державного та муніципального управління". — Запоріжжя, 2006. — 20 с.

30. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств [Текст]: монографія / Л. А. Бахчиванжи [та ін.] ; Одеський державний аграрний університет. - Одеса: Аспект, 2013. – 92 с.

31. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.

32. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3-те вид., доп. Та перероб. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.

33. Трубочанин В. В. Диверсификация производства на промышленных предприятиях: концепции, методы, модели [Текст]: монографія / В. В. Трубочанин; НАН України, Ін-т економіки пром-сти. – Донецьк: Апекс, 2010. – 315 с.

34. Зоренко О.В. Диверсифікація виробництва в аграрній сфері [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / О. В. Зоренко // Дніпропетровський державний аграрний університет. — Дніпропетровськ, 2006. — 20 с.

35. Міньковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / М.В.Міньковська // Національна академія наук

України, Інститут економіки промисловості. - Донецьк, 2004. - 20с.

36. Ромашко О.М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств / О. М. Ромашко // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 11. - С. 34-41.

37. Oladele Olajide Patrick Product diversification and performance of manufacturing firms in Nigeria // European Journal of Business and Management. – 2012. – Vol.4. – P. 226-233.

38. Давидова І.І. Диверсифікація видів діяльності в аграрному секторі економіки [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / І. І. Давидова // Кабінет Міністрів України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. – Київ, 2013 . – 20 с.

39. Ковальов А. В. Стратегія диверсифікації промислового підприємства [Текст] : монографія / А. В. Ковальов; Держ. вищ. навч. закл. "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь: [б. в.], 2012. - 212 с.

40. Аксяитов, Р. К. Моделирование выбора стратегии диверсификации деятельности компании [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Р. К. Аксяитов // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. - Санкт-Петербург, 2001. - 20 с.

41. Бочаров А.А. Особенности стратегического планирования в условиях диверсификации [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.А. Бочаров // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 1999. – 18 с.

42. Тарасов, А.А. Методические аспекты оценки основных факторов диверсификации предприятий /А.А. Тарасов // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. - №2 (24).

43. Солдаткин В.А. Развитие диверсификационной деятельности предприятий аграрной сферы экономики (на примере Ленинградской области) [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / В.А. Солдаткин // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2001. – 20 с.

наук / В.А. Солдаткин // Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. - Санкт-Петербург, 2009. – 19с.

44. Стрелков М.А. Управление диверсификацией предпринимательской деятельности российских корпораций [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / М. А. Стрелков // Государственный университет управления. - Москва, 2008. - 18 с.

45. Продченко И.А. Сущность процесса диверсификации в современных условиях российского рынка (на примере фитнес-индустрии) / И.А. Продченко, Простокова Ю.А. //Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова – 2012. - №8 (50).- с. 76-80 .

46. Джурабаев К.Т. Система управления диверсифицированным и специализированным предприятием / К.Т. Джурабаев // Научный журнал КубГАУ. – 2012.-№81(07). – С.1-17.

47. Пронченко Л.В. Диверсификация деятельности организаций и стимулирование ими потребителей – важнейшие условия устойчивого развития территории / Л.В. Пронченко // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik.../022.pdf>

48. Баринов И.С. Диверсификация производства в обеспечении конкурентоспособности предприятия / И.С. Баринов, А.М. Белов // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». – 2006. – с. 1-8.

49. Коречков Ю.В. Диверсификация вертикально-интегрированных организаций / Ю.В. Коречков, Н.И. Рогов // «Экономика и социум». – 2014. - № 1(10)

50. Нагибина Н.М. Диверсификация как способ обеспечения устойчивого экономического роста предприятия / Н.М. Нагибина // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/konfer33/646.pdf>

51. Люзе М. В. Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів / М. В. Люзе, М. А. Окландер // Молодий вчений. - 2014. - № 5(1). - С. 144-148.

52. Чебыкина, М. В. Теоретические вопросы диверсификации / М. В. Чебыкина, Н. А. Дергунова // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2007.

- N 8. - С. 151-158.

53. Войтехович Е.Н. Диверсификация с позиции ресурсной теории, трансакционного и портфельного подходов / Е.Н. Войтехович, И.С. Басков // Вестник Амурского государственного университета. - 2012. - Вып. 59: Сер. Естеств. и экон. науки. - С. 143-147.

54. Донець Л.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства / Л.І. Донець, Г.І Пруднікова // Збірник наукових праць «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва». – Вип. 1. – Харків: ХНАДУ, 2012. – С. 16 – 20.

55. Лутфуллин, Ю.Р. Оптимизация диверсификации производства / Ю.Р. Лутфуллин, Д.М. Карамова // Управленец. – 2013. - № 5 (45). – С. 70-73.

56. Темченко, О. Диверсифікація як основа розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств України / О.А. Темченко, В.В. Русаков // Вісник КТУ. Вип. 27. - 2011. – С. 267-270.

57. Ефимычев, Н.А. Морозова, А.С. Удалов Ю.И. Диверсификация как способ повышения производительности труда и эффективности производства // Экономика и финансы Вестник Нижегородского университета им.Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. - 2007. - № 3. - С.168-170.

58. Петров В.М. Типология диверсификации производства в планировании стратегического развития промышленной компании / В.М. Петров // Журнал «Экономические науки. Вопросы теории и практики. –2010. - № 5(66). –с.88-91.

59. Кокова Э.Р. Диверсификация производства как фактор стимулирования интеграционных процессов в АПК / Кокова Э.Р. // Научный журнал «Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки». – 2013. - №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.online-science.ru/m/products/econom_i_science/gid400/pg0/

60. Маслак О.І. Чинники диверсифікацій інноваційних процесів у промисловості / О.І. Маслак // Економіка і регіон Полт. НТУ.–2009. - №4 (23)–С.52-59.

61. Мороз А.С. Диверсифікація бізнесу та регулювання сфери освіти у перехідній економіці / А.С. Мороз // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний

редактор О. Є. Кузьмін. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2001. - 564 с. - (Вісник / Національного університету "Львівська політехніка" ; № 436). - С. 483-491.

62. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.

63. Кузин А. И. Формирование и реализация стратегии диверсификации на предприятиях рыбохозяйственного комплекса [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.И. Кузин // «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов».- Санкт-Петербург, 2006.- 16 с.

64. Горбась І.М. Вплив глобалізації на розвиток диверсифікаційних процесів у країнах з транзитивною економікою / І.М. Горбась // Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. Серія «Економіка». – 2007.- №98.- С.26-29.

65. Шевчук, І. Стратегії диверсифікації діяльності транснаціональної компанії в розрізі її цільової функції / І. Шевчук // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*: Економіка. - 2007. - №98.-С.53-56.

66. Шестакова Е.В. Диверсификация компании: особенности планирования / Е.В. Шестакова // Журнал «Справочник экономиста». – 2013. - № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.profiz.ru/se/1_2013/plan_companii/

67. Давыдов С.В. Инновационно-маркетинговая концепция управления диверсификацией производства [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / С.В. Давыдов // «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов».- Санкт-Петербург, 2004. – 37с.

68. Манохина Е.Э. Диверсификация производства как форма реализации стратегии промышленного предприятия в условиях кризиса [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических

наук / Е.Э. Манохина // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2009. – 17с.

69. Соина-Кутищева Ю.Н. Диверсификация металлургических компаний: основные тенденции и оценка эффективности [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ю.Н. Соина-Кутищева // «Кемеровский государственный университет. - Кемерово, 2006. – 23с.

70. Скворцов І. Б. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств [Текст]: монографія / Скворцов І. Б., Цогла О. О.; Національний університет "Львівська політехніка". - Львів: Ліга-Прес, 2012. - 231 с.

71. Сергійчук І.І. Диверсифікація як складова механізму формування масштабу діяльності машинобудівного підприємства / І.І. Сергійчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 197-200.

72. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — №3(25). — С.18-21.

73. Семенюк В. В. Теоретичні аспекти диверсифікації міжнародної торгівлі/ В. В. Семенюк // Економіка та підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; відп. ред. С. І. Дем'яненко – 2010. – Вип. 25. – С.39–47.

74. Болочук, Б. В. Механизм управления диверсификацией деятельности перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса (на примере предприятий пищевой промышленности г. Гомеля) [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Б.В. Болочук // Республиканское научное унитарное предприятие "Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси". - Минск, 2011. - 25 с.

75. Володина Н. Г. Модель принятия решения о реализации программ диверсификации в организациях молочного подкомплекса России / Н. Г.

- Володина, Е. А. Кузнецова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(3). - С. 76-81.
76. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи [Текст] : монографія / М. Д. Корінько. - К.: ННЦ ІАЕ, 2007. - 486 с.
77. Загородній А.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Кондор, 2006. – 168 с.
78. Чернова Т.Б. Об оценке региональной диверсификации экспорта / Т.Б. Чернова, И.Н. Васютченко // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2009. - № 1. – С. 3-7.
79. Горбась І. М. Стратегія диверсифікації: зарубіжний досвід / І. М. Горбась // Спецпроект: анализ научных исследований: сб. науч. тр. С.– Днепропетровск : Эра, 2005. –Второй междунар. науч.–практ. конф. 15.–11[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/dec/Gorbas.php>
80. Комісаренко Д.А. Розвиток малих підприємств на підставі диверсифікації діяльності [Текст]: автореферат на здобуття ступеня кандидата економічних наук / Д.А. Комісаренко // Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля. — Луганськ, 2005. — 18 с.
81. Касянчук Т. В. Диверсифікація діяльності підприємств: уточнення понять / Т. В. Касянчук // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 1. — С. 54–62.
82. Аликин А.Ю. Управление процессами диверсификации промышленного предприятия [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Аликин А.Ю.// Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2012. – 24с.
83. Федько В.П. Различные подходы к выделению причин к диверсификации с позиции управления и маркетинга /В.П. Федько, С.Н.Диянова // Научно-практический журнал Краснодарского филиала РГТЭУ «Сфера услуг: инновации и качество». -2011. - Выпуск №3

84. Балабан В.А. Синергия: сферы проявления и источники получения / В.А. Балабан // Вестник ТГЭУ. – 2006.-№3.- С.90-98.
85. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: [монографія] / Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. - Хмельницький: Гонта А. С., 2013. - 199 с .
86. Павленко Н.В. Проблеми розвитку великого бізнесу в економіці України / Н.В. Павленко // БізнесІнформ. – 2011. - №9. – С. 21-23
87. Савенкова В.Ф. Развитие организационного механизма крупных диверсифицированных предприятий / В.Ф. Савенкова // ИнвестРегион. – 2008. - №2. – С.20-23.
88. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 зі змінами і доповненнями від 16.07.2015р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
89. Гостева І.С. Поняття та види інтегрованих підприємств / І. С. Гостева. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http:// www.dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/601/1/gosteva.pdf](http://www.dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/601/1/gosteva.pdf)
90. Салимова Л.Р. Факторы формирования корпоративных объединений конгломеративного типа / Л.Р. Салимова // Вестник СамГУ. – 2011. - № 9(90). – С.97-100.
91. О корпорации General Electric. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.vbr-electric.com.ua/general-electric/about_ge.php
92. Кирій В.В. Засади формування фінансово промислових груп в Україні / В.В. Кирій, О.В. Чічкань // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. - №2[28]. – С.269-272.
93. Алексеев І.В. Формування інтеграційних об'єднань на засадах промислово-фінансових груп як чинник розвитку інноваційної діяльності в Україні / І.В. Алексеев, Л.П. Бондаренко // БизнесИнформ. – 2010. - №11. – С.108-111.
94. Корсакова О.С. Створення інтегрованих промислових об'єднань як механізм забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств в умовах світової фінансової кризи / О.С.Корсакова. [Електронний ресурс]. – Режим

- доступу до ресурсу: [http:// www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_1/26.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_1/26.pdf)
95. Круглова Н. Интеграция промышленных и финансовых структур в финансово-промышленные группы / Н.Круглова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: [http:// www.inventech.ru/lib/right/right-0104/](http://www.inventech.ru/lib/right/right-0104/)
96. Хома І.Б. Участь холдингових структур в процесі економічної реструктуризації дочірніх підприємств / І.Б. Хома, Н.Г. Дулиба // Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ». – 2013. - №1(9).- С. 89-96.
97. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: [монографія] // Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. – Харків: Фактор, 2010. – 220 с.
98. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд-III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
99. Дереза М. В. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: [монографія] / В. М. Дереза // . – Дніпропетровськ: НГУ, 2010. – 123 с.
100. Немченко Г. И. Диверсификация производства / Г. И. Немченко. – Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН, 1994.–224 с.
101. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація» // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Економіка. – 2008. - № 99-100. – С. 22-25.
102. Ефимцова Т. С. Диверсификация деятельности предприятий в системе антикризисного управления // БИЗНЕСИНФОРМ – 2010. - № 8. – С. 86-89.
103. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством / Л.М. Христенко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 4, Т. 2. – С. 141-144.
104. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

105. Пушкар М.С. Місце диверсифікації виробництва в економіці підприємства / М.С. Пушкар, П.В. Килимнюк // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. - № 9[35]. – С. 77-80.
106. Кінаш І. А. Управління диверсифікацією як засобом забезпечення стабільного розвитку переробних підприємств: автореф. на дис. на здобуття к.е.н; спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І.А. Кінаш. Тернопіль, 2011. – 22 с.
107. Більський І. Диверсифікація аграрного виробництва як об'єктивний економічний процес / І. Більський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/vldau/APK/2012_19_1/files/12bioer.pdf
108. Петрович Й. М. Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 649 : Логістика. – С. 228–234.
109. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. В. Захарін // Вісник КНУТД. – 2012. - № 1. – С. 139-145.
110. Скворцов І. Б. Диверсифікація діяльності підприємства як засобу антикризового управління / І. Б. Скворцов, О.О. Цогла // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип.20.6. – С. 261-271.
111. Сприяння економічній диверсифікації в Україні: роль середовища, сприятливого для бізнесу, політики забезпечення кваліфікованими кадрами та стимулювання експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_168805.pdf
112. Мотречко В.Д. Глобализация и ее влияние на экономику Украины / В.Д. Мотречко // Тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції [Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища], (м. Дніпропетровськ, 20 березня 2013 р.) / Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ, 2013.

– С. 252-254.

113. Ковалевська К.А. Сучасні форми інтегрованих підприємств в умовах глобалізації / К.А. Ковалевська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - № 5(95). – С. 145-148.

114. Дрималовська Х.В. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств / О.Є. Кузьмін, Х.С. Передало, Х.В. Дрималовська// Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Львівської політехніки.- 2013. - №769. – С.143-148.

115. Дрималовська Х. Сутність та значення диверсифікації на промислових підприємствах / О. Кузьмін, Х. Дрималовська // Економічний аналіз: [зб. наук. пр.] / відп. ред. С.І. Шкарабан. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Вип.12, ч.3. – С.222-225.

116. Дрималовська Х.В. Диверсифікація в інтегрованих структурах в умовах глобалізації / А.С. Завербний, Х.В. Дрималовська // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету “Наука й економіка”*.– 2013. – Випуск 4(32), Т.1. – С.118-123.

117. Дрималовська Х.В. Диверсифікація як один із способів підвищення конкурентоспроможності підприємств / Х.В. Дрималовська, Н.Ю. Солярчук // Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища: II Всеукраїнська науково-практична конференція: тези доповідей 20 березня 2013 р. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – С. 24-26.

118. Дрималовська Х.В. Значення диверсифікації для забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О.С. Скибінський, Х.В. Дрималовська // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції 19-20 вересня 2013 р. – Львів: «АртДрук, 2013. – С. 220-221.

119. Дрималовська Х.В. Диверсифікація як чинник розвитку інноваційної

діяльності підприємств // Х.С. Передало, Дрималовська Х.В. // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» 16-18 травня 2013 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С.322-323.

120. Дрималовська Х.В. Диверсифікування експортно-імпоротної діяльності підприємств / Х.В. Дрималовська // Проблеми управління експортно-імпоротною діяльністю: Тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 травня 2014 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – с. 29.

121. Дрималовська Х.В. А.С. Проблеми та перспективи диверсифікації на транспорті / А.С. Завербний, Х.В. Дрималовська // Збірник тез LXX науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів та структурних підрозділів університету 14-16 травня 2014 р. – Київ: НТУ. – 2014. – С. 480.

122. Дрималовська Х.В. Значення диверсифікації для розвитку транспортних підприємств / А.С. Завербний, Х.В. Дрималовська // Збірник тез LXXI наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету 13-15 травня 2015 р. – Київ: НТУ, 2015. – С. 538.

123. Шутенко, Л.Н. Диверсификация производственной деятельности предприятий – основное направление выхода экономики Украины из кризисного состояния на пути ее трансформации к рыночным отношениям [Электронный ресурс] / Л.Н. Шутенко // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – №54. – Режим доступа: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/.../3653>

124. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства / В.М. Кутовий // Збірник наукових праць «Економічний простір». – 2009. – Вип. 24 – С. 278–289.

125. Гур'янов А.Б., Серіков А.В. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва // Коммунальное хозяйство городов.- К.: ТЕХНІКА, 2005.- С.144 – 151.

126. Болочук Б.В. Влияние диверсификации на эффективность деятельности предприятия / Б.В. Болочук, Н.П. Драгун // Вісник Національного транспортного університету. – 2009. – Випуск 19. – Ч. 1. – С. 298-305.
127. Богуславський Є.І. Оцінка економічної доцільності диверсифікації на підприємстві / Є.І. Богуславський, О.В. Петрук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2010. - № 2. - С. 143-147.
128. Радука Н. В. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві / Н. В. Радука, Л. А. Петренко // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ; голов. ред. А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2011. – № 29. – С. 214-221.
129. Бабаев, В.Ю. Диверсификация как инструмент управления развитием предприятия / В.Ю. Бабаев, А.А. Чернорук // Экономика и управление. – 2010. – №4(24). – С. 29-34.
130. Андрійчук, В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. – 2-е вид., доп. і перероблене / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
131. Отенко И.П. Аналитический инструментарий оценки риска стратегической диверсификации / И.П. Отенко // Бізнес Інформ. – 2010. - №12. – С.148-152.
132. Цогла О.О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства / О. О. Цогла // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2008. - № 628. - С. 337-347.
133. Удалов А.С. Организационно-экономическое обеспечение реализации стратегии предприятия на основе диверсификации [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.С. Удалов // Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. - Нижний Новгород, 2011.- 22с.
134. Чернов С.К. Детермінована задача диверсифікації підприємства / С. К. Чернов // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. - 2006. - № 4. - С. 100–103.
135. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник / Н.Ю.

Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400с.

136. Гелюх О.В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О.В. Гелюх // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 42-46.

137. Berger P.G. Diversification's effect on firm value / P.G. Berger, E. Ofek // Journal of Financial Economics. – 1995. - № 37. – р. 39-65.

138. Слава С.С. Диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. С. Слава, В. В. Галагурич // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. - 2014. - Вип. 1. - С. 109-111.

139. Новиков НЛ. Некоторые аспекты количественной оценки уровня горизонтальной диверсификации / Н.И. Новиков, В.М. Белаусова // Вестник Кемеровского государственного университета. - 2010. - №1 (41).- С. 77-81.

140. Стрельчук Є.М. Ефективність диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства / Є. М. Стрельчук, Н. А. Калугіна // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 28-33.

141. Мазуренок О.Р Розробка концепції забезпечення ефективності диверсифікації машинобудівних підприємств в умовах кризи / О.Р. Мазуренок // Сборник научных докладов «Достижения науки за последние годы. Новые наработки» (28.12.2012 – 30.12.2012), – 2012. Часть 6. Варшава: ”Diamond trading touz” – С. 106-109.

142. Григорук П. М. Методи побудови інтегрального показника / П.М. Григорук, І.С. Ткаченко // Бізнес Інформ. – 2012. – №4. – С. 34–38.

143. Економіко-математичне моделювання: [навч. посібник] / Р.В. Фещур [та інші]; за ред. Р.В. Фещура. – Львів: Бухгалтерський центр «Ажур», 2010. – 340с.

144. Григорук П.М. Теоретико-методологічні засади інтегрального оцінювання ефективності маркетингових рішень / П. М. Григорук // Економіка: реалії часу. - 2013. - № 3. - С. 194-201.

145. Филатов Е.А. Использование интегрального метода Филатова для анализа финансовой рентабельности / Е.А. Филатов // Мир науки, культуры, образования.

– 2014. - № 2 (45). – С. 426-429.

146. Кириченко Д. О. Інструменти вдосконалення виробництва на підприємствах машинобудування / Д.О. Кириченко // Проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 92–97.

147. Статистична інформація галузі промисловості України Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

148. Фінансові результати до оподаткування машинобудівних підприємств (великі, середні, малі та мікропідприємства) України за період 2010-2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

149. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

150. Статистична інформація галузі промисловості Львівської області за 2010-2014 роки Головного управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.stat.lviv.ua>

151. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій [Текст]: монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.

152. Фінансова звітність ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.smida.gov.ua>

153. Фінансова звітність ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.smida.gov.ua>

154. Фінансова звітність ПАТ «Концерн-Електрон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.smida.gov.ua>

155. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі / Т. Циганкова, О. Євдоченко, Н. Шелестович // Міжнародна економічна політика. – 2012. – №1-2 (16-17). – С. 5-34 .

156. Allen D. Diversification strategy / D. Allen, A. Gorgeon // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/diversificacion_i/diversificacion_i/Cu

rso.pdf

157. Investors: Corporate Strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gm.com/company/investors/corporate-strategy.html>.

158. Annual report Ford Motor Company 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.corporate.ford.com/annual...2014/.../201_Ford_Annual_Report_sm.pdf

159. Annual report Honda Motor Company 2014[Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.world.honda.com/.../annual_report/2014/honda...

160. Дрималовська Х.В. Иностранний опит диверсифікації на підприємствах / А.С. Завербний, Х.В. Дрималовська // Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel.Vol. 1 – Verlag SWG imex GmbH 23 мая 2014 г. - Nürnberg, 2014. – С.172-174.

161. Дрималовська Х.В. Диверсифікація як стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств / О.Є. Кузьмін, Х.В. Дрималовська, Х.П. Стельмах // Сучасні виклики розвитку світової економіки: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 листопада 2015 р. – Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2015. – С. 237-238.

162. Drymalovska Ch. V. Analisis of diversification on machine-building enterprises: innovative approach / O.S. Skybinskyu, Ch. V. Drymalovska // Economics, Entrepreneurship, Management. – Lviv: Founder and Publisher Lviv Polytechnic National University. – 2014. – Volume 1, Number 2. – P.55-59.

163. Дрималовська Х.В. Особливості аналізування диверсифікації на підприємствах / О.Є. Кузьмін, Х.В. Дрималовська // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стабільність національної економіки: основні загрози та шляхи забезпечення» (Дніпропетровськ, 3-4 червня 2016 р.). – Дніпропетровська: НО «Перспектива», 2016. – С. 86-88.

164. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. [текст]: доповідь Римському клубові / Б. Гаврилишин. – К.: Пульсари, 2009. – 248с.

165. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та

розвитку / В.М.Геєць; НАН України; Інститут економіки та прогнозування НАН України. – К., 2009. – 864 с.

166. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Пер. с англ, - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2008. — 992 с.

167. Портер М. Конкуренция; [пер. с англ.]. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 608с.

168. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент [текст] / Ф. Котлер, К. Келлер – СПб.: Питер, 2009. – 816с.

169. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер – К.: Києво-Могилянська академія, 2011. – 242с.

170. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика [Текст]: монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко // . – Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2011. – 198с.

171. Чухрай Н.І. Інноваційний розвиток України: основні бар'єри та напрями їх подолання / Н.І. Чухрай // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2008. - № 633. – С. 761-767.

172. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємств: [монографія] – Харків: Адв А, 2010. – 512с.

173. Мельник Л.Г. Экономика развития: [монография]. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 662с.

174. Прийняття проектних рішень [текст]: навч. посібник / Р.В. Фещур, В.П. Кічор, А.І. Якимів [та ін.]: за ред. проф. Р.В. Фещура. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 220с.

175. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2013. - №4(617). – С.44-56.

176. Момот В.Є. Системні теорії диверсифікації у контексті невизначеності / В.Є. Момот // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип.20.14.- С.137-142.

177. Маслак О.І. Інноваційні орієнтири розвитку промисловості України / О.І.

Маслак // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2011. – Вип.5(70). – С.131-136.

178. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / С.С. Гаркавенко. – К.:Лібра,2002.- 705 с.

179. Тимощук М.Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: [монографія] / М.Р. Тимощук, О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, Р.В. Шуляр, Н.Ю. Подольчак, І.Б. Олексів // . – К.: УБС НБУ, 2007. – 449с.

180. Гора Н. Н. Системный подход к оценке потенциала производственного предприятия / Н. Н. Гора, В. В. Бычков // Радиоэлектронні і комп'ютерні системи. - 2008. - № 1. - С. 187–191.

181. Трубчанин В. В. Результаты анализа готовности предприятия к осуществлению диверсификации производства / В.В. Трубчанин // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: Зб. наук. пр. — Донецьк: ІЕП НАНУ, 2010. — С. 176-194.

182. Філіппова С.В. Основи формування економічного потенціалу виробничого підприємства / С.В. Філіппова, Л.Б. Боденчук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www. dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3424/1/](http://www.dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3424/1/)

183. Жежуха В. Й. Метод оцінювання імпортного потенціалу суб'єктів господарювання / В. Й. Жежуха, Ю. Н. Шпак // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 25-32.

184. Городиська Н. А. Метод оцінювання потенціалу інжинірингової діяльності машинобудівних підприємств / Н. А. Городиська // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». — 2013. — Т. 18. — № 3/1. — С. 88—92.

185. Нечипорук О. В. Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств / О. В. Нечипорук // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. — 2007. — №75. — С. 275—284.

186. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 33–35.

187. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы : состояние и возможное развитие / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. - 2010. - Т. 8, N 1. - С. 5-40
188. Шлячков Н. С. Проблема диверсификации инвестиционной деятельности промышленного предприятия на основе методики формирования портфеля инвестиционных проектов / Н. С. Шлячков // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2011. - N 1 (17). - С. 159-166.
189. Суркова Т. В. Разработка комплексного подхода к обоснованию перехода промышленного предприятия к диверсификации деятельности / Т. В. Суркова, М.Н. Переверзева, Т. Н. Переверзева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2010. – Т. 10. – Вып. 1. – С. 49-56.
190. Баркалов С.А. Оптимизационные модели распределения инвестиций на предприятии по видам деятельности / О.Н. Бакунец, И.В. Гуреева, В.Н. Колпачев, И.Б. Руссман // Российская Академия Наук, Институт проблем управления им.В.А. Трапезникова. – Москва, 2002. – 68с.
191. Цогла О.О. Вибір оптимального напрямку диверсифікації / О. О. Цогла // Науковий вісник [Національного лісотехнічного університету України]: зб. наук.-техн. пр. - Львів, 2008. - Вип. 18.2. - С. 208-215.
192. Мазуренок О.Р. Оптимізація диверсифікації виробничих процесів машинобудівних підприємств за критеріями ліквідності їх активів / О.Р. Мазуренок // Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Випуск 3 (27). – Хмельницький: ХЕУ, 2012. – С. 133-139
193. Папазова Т.Ю. Моделирование процессов реструктуризации и диверсификации деятельности промышленного предприятия / Т. Ю. Папазова, Е. С. Яшина // Системи управління, навігації та зв'язку. - 2007. - Вип. 4. - С. 97-100.
194. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади оптимізації вибору стратегій диверсифікації промислових підприємств / С.М. Ілляшенко , Г.О. Пересадько // Вісник Хмельницького національного університету. - 2008. - № 5. Т. 3. (120). – С.

69-72.

195. Карпенко Л. Н. Модели диверсифікації портфеля інвестицій: регіональний аспект / Л. Н. Карпенко // Матеріали за 9-а міжнароднонаучна практична конференція, «Новината за напреднали наука». – Болгарія, Софія: Бял ГРАД-БГ. - 2013. – Т. 4. – С. 5-11.

196. Зянько В.В. Особливості інноваційної діяльності малих підприємств у перехідній економіці / В. В. Зянько, С. В. Крива // Вісник Вінницького політехнічного інституту : наук. журн. - 2011. - № 5. - С. 48-52.

197. Завадських Г.М. Об'єктивна необхідність і тенденції розвитку диверсифікації виробництва в малих підприємствах / Г.М. Завадських // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2012. - № 1 (17). – С. 157-163.

198. Шерстенников Ю.В. Модельна оптимізація взаємодії малого та великого підприємств / Ю. В. Шерстенников // Проблеми економіки. - 2013. - № 2. - С. 298-305.

199. Нечивілова Н. І. Організаційно-економічні моделі взаємодії великих, середніх та малих підприємств / Н. І. Нечивілова // Вісник Національного технічного університету "ХПІ": збірник наукових праць Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 6. – С. 29-37.

200. Крамар І. Ієрархічна піраміда інноваційного розвитку малого підприємства / І. Крамар, Н. Мариненко // Галицький економічний вісник. - 2012. - № 4. - С. 55-59.

201. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.

202. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: [монографія] / за ред. д.е.н. проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Торговий дім «Папірус»», 2011. – 644с.

203. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: [підручник] / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай // . – Львів: Вид-во Національного університету

«Львівська політехніка», 2004. – 472с.

204. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: [підручник] / А.О. Старостіна. – К.: ТзОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 480с.

205. Рождественська Л.Г. Статистика ринку товарів і послуг: [навчальний посібник] / Л.Г. Рождественська. – К.: КНЕУ, 2005. – 419с.

206. Нэреш К. Малхотра Маркетинговые исследования: практическое руководство / Нэреш К. Малхотра.; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 960 с.

207. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: [підручник] / Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І., Іванов В.В., Дубровіна Н.А., Ставицький А.В. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2004. -184с.

208. Фещур Р.В. Математичне моделювання задач планування продукції / Р.В. Фещур // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – 1996 – С. 220-223.

209. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: [навч. посібник] / В.В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2003. – 408с.

210. Кривуля П.В. Адаптація моделі Марковица к условиям формирования ассортимента продукции предприятия / П.В. Кривуля // Прометей. Региональный сб. научн. трудов по экономике. Вып.11. – Донецк: Юго-Восток, Лтд., 2003. – С.246-253.

211. Кривуля П.В. Удосконалення планування товарного асортименту предметів споживання [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / П.В. Кривуля // Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля.– Луганськ : Б.в., 2003.– 19 с.

212. Шарп У. Инвестиции: [учебник] / У. Шарп, А. Дж. Гордон, Дж. В. Бейли. – М.: Инфра – М., 2003. – 1028с.

213. Андреева Н. М. Використання методів прогнозування щодо визначення напрямів реалізації ресурсозберігаючих програм та проектів / Н. М. Андреева, М. В. Барун // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 2(1). - С. 7-

13.

214. Ресурсономіка: теоретичні та прикладні аспекти / Андрушків Б.М., Вовк І.П., Вовк Ю.Я., Паляниця В.А., Погайдак О.Б., Стойко І.І. – Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2012. – 456 с.

215. Дрималовська Х.В. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку / О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, О.С. Скибінський, Х.В. Дрималовська // Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ». – Харків: ХНЕУ, 2015. - №7. – С. 194-201.

216. Дрималовська Х.В. Завдання та інструменти товарно-технологічної диверсифікації виробництва / О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, О.С. Скибінський, Х.В. Дрималовська // Науковий журнал «Проблеми економіки». – 2015. - № 3. – С. 121-129.

217. Дрималовська Х.В. Концепція та інструменти проектного піходу до диверсифікації видів діяльності підприємства / О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, Х.В. Дрималовська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - №12(174). – С. 415-422.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А 1

Трагування видів диверсифікації діяльності підприємств [70,с.16]

№ п/п	Характеристика виду диверсифікації
1.	Горизонтальна
	Вихід у нові сфери діяльності, випуск нової продукції, що технологічно непов'язана з основним виробництвом, але пов'язана із задоволенням потреб традиційних споживачів.
2.	Вертикальна
	Проникнення в нові сфери діяльності, які технологічно пов'язані з існуючим бізнесом та задоволенням традиційних потреб. Це, у свою чергу, має на меті захоплення нових ринків збуту, придбання підприємств, які діють в інших регіонах, розширення асортименту продукції та послуг.
3.	Концентрична
	Виробництво нової продукції, яка подібна за технологічними та маркетинговими ознаками із вже наявними товарами.
4.	Конгломератна
	Проникнення в нові сфери діяльності, не маючи нічого спільного з існуючою технологією, створення нового продукту, що відрізняється від основного, вимагає нової виробничої та збутової системи, орієнтованої на споживача з іншими потребами.
5.	Споріднена (зв'язана)
	Для створення товару використовують наявні фактори виробництва, канали розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів та розширення можливостей для задоволення їх потреб.
6.	Неспоріднена (не зв'язана)
	Виробництво нового продукту, що є доповненням до основного, сприяє його збуту на традиційних ринках.
7.	Латеральна
	Такий вид диверсифікації, при якому відсутній прямий зв'язок з існуючими сферами діяльності підприємства, вихід за межі галузі, в якій функціонує підприємство.

Таблиця А 2

Показники для аналізування рівня диверсифікації на машинобудівних підприємствах

Групи показників	Показники	Роки			
		2011	2012	2013	2014
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»					
Виробнича	I _{V1}	0,3	0,55	0,4	
	I _{V2}	0,3	0,45	0,45	
	I _{V3}	0,25	0,35	0,33	
	I _{V4}	0,3	0,55	0,48	
Фінансово-економічна	I _{FE1}	0,15	0,37	0,3	
	I _{FE2}	0,35	0,65	0,5	
	I _{FE3}	0,35	0,58	0,55	
	I _{FE4}	0,38	0,38	0,35	
Технологічна	I _{T1}	0,65	0,5	0,35	
	I _{T2}	0,18	0,2	0,28	
	I _{T3}	0,52	0,5	0,45	
Ресурсна	I _{RS1}	0,25	0,45	0,4	
	I _{RS2}	0,28	0,55	0,45	
	I _{RS3}	0,2	0,35	0,33	
	I _{pc4}	0,3	0,3	0,28	
Ринкова	I _{R1}	0,3	0,5	0,48	
	I _{R2}	0,45	0,55	0,48	
	I _{R3}	0,23	0,55	0,48	
	I _{R4}	0,21	0,48	0,45	
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром»					
Виробнича	I _{V1}	0,35	0,45	0,4	0,48
	I _{V2}	0,35	0,45	0,4	0,45
	I _{V3}	0,35	0,38	0,37	0,38
	I _{V4}	0,38	0,45	0,4	0,5

Продовження табл. А 2

Фінансово-економічна	I _{FE1}	0,25	0,28	0,3	0,4
	I _{FE2}	0,35	0,5	0,4	0,56
	I _{FE3}	0,38	0,55	0,55	0,6
	I _{FE4}	0,25	0,27	0,27	0,29
Технологічна	I _{T1}	0,32	0,65	0,5	0,52
	I _{T2}	0,25	0,32	0,3	0,38
	I _{T3}	0,25	0,45	0,45	0,5
Ресурсна	I _{RS1}	0,33	0,48	0,48	0,48
	I _{RS2}	0,48	0,6	0,62	0,65
	I _{RS3}	0,45	0,48	0,45	0,45
	I _{RS4}	0,4	0,48	0,46	0,5
Ринкова	I _{R1}	0,28	0,42	0,4	0,48
	I _{R2}	0,48	0,4	0,4	0,45
	I _{R3}	0,33	0,35	0,33	0,48
	I _{R4}	0,4	0,45	0,4	0,55
ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»					
Виробнича	I _{V1}	0,25	0,35	0,39	0,32
	I _{V2}	0,23	0,3	0,37	0,3
	I _{V3}	0,25	0,28	0,35	0,35
	I _{V4}	0,3	0,38	0,4	0,3
Фінансово-економічна	I _{FE1}	0,25	0,38	0,35	0,25
	I _{FE2}	0,2	0,35	0,45	0,28
	I _{FE3}	0,32	0,4	0,48	0,45
	I _{FE4}	0,2	0,25	0,23	0,23
Технологічна	I _{T1}	0,2	0,33	0,35	0,3
	I _{T2}	0,28	0,3	0,32	0,25
	I _{T3}	0,25	0,45	0,42	0,36
Ресурсна	I _{RS1}	0,3	0,32	0,35	0,35
	I _{RS2}	0,35	0,45	0,45	0,48
	I _{RS3}	0,28	0,35	0,4	0,4
	I _{RS4}	0,2	0,3	0,4	0,4
Ринкова	I _{R1}	0,28	0,38	0,42	0,4
	I _{R2}	0,3	0,45	0,45	0,45
	I _{R3}	0,2	0,3	0,35	0,3
	I _{R4}	0,25	0,4	0,4	0,4
ПАТ «Концерн Електрон»					
Виробнича	I _{V1}	0,78	0,88	0,8	0,88
	I _{V2}	0,78	0,85	0,82	0,89
	I _{V3}	0,75	0,8	0,8	0,8
	I _{V4}	0,8	0,88	0,85	0,88
Фінансово-економічна	I _{FE1}	0,75	0,87	0,8	0,87
	I _{FE2}	0,95	0,95	0,9	0,95
	I _{FE3}	0,75	0,88	0,85	0,88
	I _{FE4}	0,55	0,55	0,55	0,57
Технологічна	I _{T1}	0,75	0,95	0,9	0,95
	I _{T2}	0,65	0,75	0,73	0,8
	I _{T3}	0,78	0,9	0,85	0,95
Ресурсна	I _{RS1}	0,68	0,88	0,83	0,9
	I _{RS2}	0,78	0,88	0,85	0,92
	I _{RS3}	0,72	0,9	0,85	0,9
	I _{RS4}	0,68	0,87	0,8	0,95
Ринкова	I _{R1}	0,75	0,85	0,8	0,95
	I _{R2}	0,8	0,88	0,88	0,95
	I _{R3}	0,65	0,75	0,72	0,85
	I _{R4}	0,75	0,8	0,8	0,85
ТЗОВ «Інтернет»					
Виробнича	I _{V1}	0,48	0,44	0,48	0,55

Продовження табл. А 2

	I _{V2}	0,46	0,4	0,45	0,5
	I _{V3}	0,38	0,38	0,38	0,5
	I _{V4}	0,45	0,4	0,45	0,6
Фінансово-економічна	I _{FE1}	0,35	0,25	0,35	0,3
	I _{FE2}	0,5	0,45	0,58	0,58
	I _{FE3}	0,53	0,45	0,45	0,68
	I _{FE4}	0,25	0,25	0,27	0,3
Технологічна	I _{T1}	0,55	0,48	0,48	0,65
	I _{T2}	0,35	0,35	0,4	0,5
	I _{T3}	0,48	0,48	0,5	0,62
Ресурсна	I _{RS1}	0,5	0,48	0,48	0,65
	I _{RS2}	0,48	0,45	0,45	0,68
	I _{RS3}	0,48	0,43	0,45	0,58
	I _{RS4}	0,45	0,4	0,55	0,55
Ринкова	I _{R1}	0,45	0,43	0,43	0,48
	I _{R2}	0,42	0,42	0,42	0,55
	I _{R3}	0,33	0,32	0,38	0,35
	I _{R4}	0,43	0,4	0,43	0,58

Таблиця А 3

Коефіцієнти вагомості груп показників для аналізування рівня диверсифікації на машинобудівних підприємствах

Підприємства	Групи показників				
	Виробнича (I _V)	Фінансово-економічна (I _{FE})	Технологічна (I _T)	Ресурсна (I _R)	Ринкова (I _{RS})
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром»	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2
ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2
ПАТ «Концерн Електрон»	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2
ТзОВ «Інтерпет»	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1

Додаток Б

Таблиця Б 1

Групи показників для оцінювання потенціалу [179]

Групи показників	Показники
Індикатори продукції	Інтегральний показник якості продукції, середній коефіцієнт оновлення асортименту продукції.
Індикатори ресурсів	Інтегральний показник фінансового стану, якості персоналу підприємства, середній темп приросту рентабельності, матеріаловіддачі, виробітку на одного працівника, фондівіддача, середній коефіцієнт придатності основних засобів, частка матеріальних витрат в операційних витратах.
Індикатори операційної діяльності	Коефіцієнт відтворюваності технологічного процесу, середній темп приросту частки операційних витрат у загальній виручці від реалізованої продукції.
Індикатори нематеріальних активів	Імідж підприємства, оцінка системи управління підприємством.

Таблиця Б 2

Показники, що характеризують види потенціалу [33, 181]

Види потенціалу	Показники
Організаційний	Організаційна структура управління, кількість працівників, кількість управлінського персоналу, рівень професіоналізму, кваліфікації управлінців
Виробничий	Коефіцієнт зносу, оновлення, вибуття, оборотності основних засобів, фондоємність, фондорентабельність, динаміка обсягу випуску продукції, матеріаловіддача, матеріалоємність продукції
Фінансовий	Коефіцієнт загальної, критичної ліквідності, коефіцієнт грошової, витратної, ліквідної платоспроможності, коефіцієнт фінансової стабільності, автономії, фінансування, коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, коефіцієнт рентабельності діяльності, рентабельності продукції
Трудовий	Кількість працівників, коефіцієнт плинності кадрів, кількість висококваліфікованих робітників, кількість робітників, зайнятих у виробництві, продуктивність праці робітників, фондоозброєність, фонд оплати праці
Інвестиційний	Результат фінансово-інвестиційної діяльності, коефіцієнт інвестування, обсяг інвестицій в капітальне будівництво, на придбання основних засобів, обсяг реалізації фінансових інвестицій
Інноваційний	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, кількість впроваджених інноваційних видів продукції, науково-дослідні розробки, витрати, пов'язані з інноваційним розвитком підприємства
Ринково-збутовий	Обсяг реалізованої продукції, залишки готової продукції на складі, обсяг експорту, витрати, пов'язані із збутом продукції, дослідження постачальників, споживачів, конкурентів



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»
д.е.н., проф. Чухрай Н.І.
27 11 2015 р.

АКТ
про використання результатів дисертаційної роботи
Дрималовської Христини Василівни, представленої на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної
роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
за темою «Розвиток диверсифікації на підприємствах»

Начальник НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та члени комісії: завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, д.е.н., доц. Пирог О.В., завідувач відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г.В. та заступник начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Дрималовської Христини Василівни використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0114U001692) у 2015 р. при написанні дисертаційної роботи. Зокрема, Дрималовською Х.В. запропоновано комплекс економіко-математичних інструментів проектного підходу до диверсифікації видів діяльності підприємства з метою оптимізації диверсифікованого розвитку підприємств.

Начальник НДЧ,
к.т.н., доц.

Л. В. Жук

Члени комісії:
Завідувач кафедри ММП,
д.е.н., доц.

О.В. Пирог

Зав. відділу науково-організаційного
супроводу наукових досліджень,
к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

Т. М. Чулой



00614

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lp.edu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

01.03.2016 № 67-01-426

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дрималовської Христини Василівни
у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Дрималовської Х.В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка». Матеріали дисертаційної роботи використовуються при викладанні дисциплін: «Економіка та управління знаннями і якістю інновацій» і «Менеджмент та маркетинг». Зокрема, в навчальному процесі використовуються запропоновані Дрималовською Х.В.:

- основні етапи процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств (Економіка та управління знаннями і якістю інновацій: Методичні вказівки для проведення практичних робіт студентів усіх форм навчання спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» / Укл.: О.Є. Кузьмін, О.С. Скибінський, Р.В. Шуляр, О.Ю. Григор'єв, Н.Ю. Солярчук, Л.О. Сатаккіна, Х.В. Дрималовська – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 46 с. Тема 1. «Поняття управління знаннями. Поняття «навчальної організації»»);

- положення щодо впровадження ефективних стратегій товарно-технологічної диверсифікації виробництва за допомогою економіко-математичних інструментів (Менеджмент та маркетинг: Конспект лекцій для студентів усіх форм навчання спеціальності 8.18010016 «Бізнес-адміністрування» / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, С.Б. Романишин, О.С. Скибінський, Х.В. Дрималовська - Львів: Національний університет «Львівська політехніка», ІНЕМ, каф. ММП, 2016. – 247 с. Тема 11. «Маркетингова товарна політика. Планування нових товарів»).

Проректор
з науково-педагогічної роботи

Давидчак О.Р.

Виконавець:
Пирог О.В. (032) 258-21-14



МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ
ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

вул. Залізнична, 1А, м. Львів-18, Україна
тел.: (032) 233 30 25, факс: (032) 233 24 55

ЄДРПОУ 00740599
e-mail: info@lvivlrz.com

№ _____ на № _____ від _____

Вих. № 112
Від «30» 11 2015 р.

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
Дрималовської Христини Василівни**

Основні положення дисертаційного дослідження Дрималовської Х.В. використано на підприємстві ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» з метою забезпечення конкурентних переваг. При цьому на підприємстві застосовують запропоновану графо-аналітичну модель процесу диверсифікації виробництва. Така модель спрямована на вирішення стратегічних завдань підприємства: розвиток діючих видів виробництва, впровадження кардинально нових видів виробництва.

Довідка видана Дрималовській Х.В. для надання у спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на підприємстві.

Голова правління
ПрАТ «Львівський
локомотиворемонтний завод»



Р.Я. Ярема

ТзОВ «КОМПАНІЯ ВЕЕМ-МЕТАЛАВТОПРОМ»
Україна, м. Львів, 79035 вул. Зелена 149г.
Тел: 244-21-91.
Факс: 244-21-92
E-mail: veem2005@ukr.net.



COMPANY VEEM METALAVTOPROM Ltd
149, ZELENA str., LVIV, 79035 UKRAINE
Phone (+38 0322) 2442191
Fax 244-21-92
E-mail: veem2005@ukr.net.

Вих. № 227

Від 13.11.2015 р.

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
Дрималовської Христини Василівни**

Підтверджуємо, що результати наукових досліджень аспіранта кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Дрималовської Х.В., які стосуються удосконалення моделей диверсифікації, впроваджені та застосовуються на підприємстві.

Фахівці підприємства використовують у своїй діяльності розроблені Дрималовською Х.В. методичні рекомендації щодо застосування розробленого комплексу економіко-математичних інструментів товарно-технологічної диверсифікації виробництва для розвитку діючих видів виробництва. Застосування запропонованих аспірантом розробок дозволило оптимізувати процес інноваційного розвитку підприємства.

Довідка видана Дрималовській Х.В. для надання у спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту дисертації та Міністерство освіти та науки України як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на підприємстві.

Генеральний директор
ТзОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром»



Шевців Б.М.