

О. В. Коломицева,  
А. М. Опаленко

## СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто теоретичні положення стратегії диверсифікації, особливості методів визначення ефективності диверсифікації продукції підприємства, а також основні напрями диверсифікації для виробничого підприємства. Здійснено комплексну оцінку складових інноваційного потенціалу підприємства, зокрема: у кадровій структурі підприємства, у матеріально-інноваційній складовій підприємства, в інформаційній складовій підприємства, у ринковій складовій підприємства, та як результат – оцінку ефективності здійснення інноваційних процесів. Визначено сильні та слабкі сторони найсильніших конкурентів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в Україні.*

**Ключові слова:** стратегія диверсифікації; диверсифікація діяльності підприємства; інноваційний розвиток підприємства; інноваційний потенціал; інноваційний процес; інвестиційна стратегія підприємства.

**Актуальність проблеми (постановка проблеми).** Розвиток підприємства, що базується на використанні інновацій, є найбільш перспективним, зокрема диверсифікація є одним із підходів, що надає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства. Одним із факторів, що впливає на здатність підприємства протистояти поширенню кризових процесів і дозволяє забезпечити стабільну діяльність навіть в умовах спаду загальної ділової активності, є розробка та реалізація стратегії диверсифікації як одного зі стратегічних напрямів розвитку. Стратегія диверсифікації охоплює всі напрями діяльності підприємства. Актуальність досліджуваної тематики полягає в тому, що використання стратегії диверсифікації має безліч переваг, однак необхідно зауважити, що диверсифікація, як і будь-який економічний процес, також має низку недоліків, які необхідно враховувати при виборі саме цієї стратегії.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем теорії та практики аналітико-методологічних засад планування диверсифікації продукції в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства здійснили такі дослідники: Т. Батракова, Т. Бова, Л. Гаєвська, С. Гринкевич, О. Дроздова, Ю. Єгупов, Л. Запашук та інші. Однак наявність низки нерегульованих питань зумовлює потребу формування загальної концепції аналітико-методологічних засад планування диверсифікації продукції в забезпеченні побудови моделі інноваційного розвитку підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розробка теоретичних положень, методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо побудови аналітико-методологічних засад планування диверсифікації продукції для моделювання інноваційного розвитку підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ряд науковців, зокрема Т. Панюк та О. Лукомська, вважають, що диверсифікація діяльності може розглядатися як засіб управління фінансовими ризиками [1, с. 189]. З таким поглядом важко не погодитись, оскільки сутність диверсифікації полягає в проникненні вітчизняних підприємств до нових для себе ринків збуту, розширенні асортименту продукції, робіт і послуг і, зрозуміло, у переведенні капіталу до найприбутковіших галузей, що при правильно обраному напрямі діяльності забезпечить беззбиткове виробництво.

В умовах диверсифікації виробництва втрати прибутку по одних галузях можуть бути компенсовані завдяки одержанню більшого прибутку від реалізації продукції інших галузей. У разі, якщо такої компенсації не відбулося, що цілком імовірно, економічні втрати по одній галузі не можуть істотно вплинути на фінансово-економічний стан підприємства, оскільки її питома вага в доходах перестав бути домінуючою. Тому підприємства з диверсифікованим виробництвом відзначаються високою стійкістю, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища і прояву кризових явищ: інфляції, неплатежів, низької платоспроможності населення та ін.

Однак слід зауважити, що на практиці диверсифікація може не тільки зменшувати, а й збільшувати ризик, якщо підтримувати неперспективне виробництво за рахунок прибутку, отриманого в інших галузях діяльності. Крім того, диверсифікація розглядається економістами і як ефективний засіб забезпечення переваг при отриманні кредиту, рівномірного використання трудових ресурсів підприємств протягом року, розв'язання низки соціальних та екологічних проблем, вона відкриває більші можливості для усунення ряду проблем перспективного розвитку підприємства (виходу на зовнішній ринок із нетрадиційними товарами та послугами, скорочення залежності підприємств від постачальників сировини, матеріалів, послуг, несумлінних посередників тощо). Не останню роль відіграє процес диверсифікації агробізнесу і для економіки регіону, оскільки сприяє розвитку конкуренції, дозволяє насичувати ринок товарами, послугами, долати монополізм підприємств-гігантів, задовольняти попит на товари, роботи та послуги в різних сегментах ринку [2, с. 85].

Аналізуючи переваги й недоліки диверсифікації, Д. Дей розглядає умови, за яких диверсифікація як стратегія зростання забезпечувала б підприємству стійкі конкурентні переваги на новому для неї ринку. Ключовим питанням, що стосується зазначеного напрямку зростання, є ступінь віддаленості від основного бізнесу тих можливостей, що є привабливими для споживчого товариства. На думку Д. Дея, широку диверсифікацію варто залишати в компетенції корпоративної структури через складність і масштабність процесу здійснення широкої диверсифікації. Наголошуючи на небезпеці ймовірних ризиків, пов'язаних із диверсифікацією, Д. Дей зауважує, що вони будуть виправданими, якщо компенсуватимуться майбутніми конкурентними перевагами, в основі яких на рівні окремого бізнесу лежить експорт ключових компетенцій бізнесу в нові для нього сфери [3, с. 550].

Узагальнюючи різні підходи, можна дійти висновку, що термін «диверсифікація діяльності підприємства» доцільно визначати як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на комбінуванні та зміні наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання з метою збереження та підвищення економічної резистентності компанії до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства та забезпечення процесу внутрішнього зростання компанії.

Варто зазначити, що не менш важливим для інноваційного розвитку підприємства є формування інвестиційної стратегії підприємства. Процес формування інвестиційної стратегії підприємства охоплює ряд основних етапів. Послідовне дотримання кожного етапу розробки та прийняття відповідних рішень інвестиційної політики певною мірою гарантує успішну реалізацію запланованих капіталовкладень і забезпечення економічної безпеки підприємства [4].

Домінування інноваційних пріоритетів розвитку економіки зумовлює необхідність пошуку нових інвестиційних інструментів для забезпечення інноваційного реінжинірингу підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби та невизначеності зовнішнього середовища. Важливим є освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, а й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та непов'язані з основними видами діяльності будь-якого підприємства. Обмеженість власних інвестиційних ресурсів, яка суттєво впливає на процеси стратегічного портфельного планування, здебільшого провокує менеджмент таких підприємств до ігнорування чи недофінансування інноваційних проектів як таких, що є слабо прогнозованими чи високоризиковими [5, с. 209].

Проблема диверсифікації інноваційної переорієнтації інноваційного проектування загострюється важкодоступністю зовнішніх джерел фінансування, особливо при залученні зовнішніх інвестицій для реалізації високоризикових інноваційних заходів, а також слабким розвитком ринку венчурного капіталу в Україні. Низький рівень якості інноваційного проектування на вітчизняних підприємствах, спричинений фрагментарністю та розрізненістю методичної бази управління інвестиційно-інноваційними проектами, призводить до недофінансування інноваційної діяльності, внаслідок чого нівелюються ключові резерви конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Глобалізацію можна вважати одним з головних чинників диверсифікації продукції в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Під впливом технологічного прогресу цілі, які ставлять перед собою підприємці, особливо у сфері виробництва, змінюються й ускладнюються, оскільки вони мають відповідати потребам суспільства. Водночас цілі не можуть виходити за рамки можливостей фірми. Відсутність можливостей розвивати свою діяльність може стати справжньою проблемою для

виробничого підприємства. Отже, диверсифікацію діяльності виробничого підприємства можна розглядати як один із основних напрямків розширення його можливостей [6, с. 92].

Диверсифікація може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції, зменшення ризиків втрати або недоотримання прибутку, забезпечення стабільного функціонування підприємства, освоєння нових видів виробництва, тощо.

Стратегія диверсифікації – це маркетингова стратегія, за допомогою якої підприємство може визначити та реалізувати додаткові напрямки своєї діяльності та є важливим інструментом для управління ризиками [7, с. 68]. Якщо стратегія реалізована вчасно й обґрунтовано, то вона може врятувати підприємства від втрати прибутку та працездатності в період економічної кризи, підвищити стабільність його діяльності та надати ключові переваги над конкурентами.

Для виробничого підприємства прийнято розрізняти галузеву (нове виробництво) та продуктово-галузеву (збільшення асортименту продукції) диверсифікацію. Можна виділити такі основні напрями диверсифікації для виробничого підприємства:

- диверсифікація виробництва – одночасний розвиток невзаємопов'язаних видів виробництва, виготовлення нових видів товарів з переорієнтацією на існуючі ринки збуту;
- диверсифікація ризиків – розподіл інвестицій з урахуванням фінансових інструментів підприємства;
- диверсифікація економіки – комплексний та одночасний багатогалузевий розвиток сфери послуг та виробництва, які між собою не мають ніякого зв'язку;
- диверсифікація діяльності – перехід від вироблення одного виду продукції на багатопрофільне виробництво [8, с. 15].

Оцінити ефективність реалізації процесу планування диверсифікації продукції в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства можна завдяки оцінці рівня досягнення цілей підприємством у своїй діяльності. Для оцінки можна використовувати абсолютні та інтегральні показники [9, с. 109]. Крім того, певну інформацію можна дістати через показники активності та фінансові показники підприємства (зростання доходу, продажів, частки на ринку, вартості акцій тощо).

Виробнича діяльність як показник ресурсного потенціалу підприємства відіграє велику інформативну роль. Співвідношення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає комплексну уяву про ступінь використання виробничих ресурсів і резерви підвищення ефективності виробництва. Величина виробничої діяльності та її структура можуть мати широкий діапазон застосування в плануванні, прогнозуванні та стимулюванні матеріального виробництва.

Завдання визначення величини виробничої діяльності є складним, оскільки не існує єдиної методики розрахунку. Одним із найпоширеніших методів вважається груповий, який об'єднує три складові: ресурсну, процесно-орієнтовану, витратну [10, с. 115]. При цьому розраховують систему показників стану й ефективності використання основних засобів. До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами і використовують для характеристики ресурсної складової, належать: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства. Фондомісткість є величиною зворотною до фондовіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення [11, с. 95].

Процесно-орієнтована складова розрахована на визначення та підтримання умов нормального перебігу виробничого процесу. Необхідними умовами нормального перебігу виробничого процесу на підприємстві є: підтримання в робочому стані машин та устаткування; своєчасне забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, інструментами; живлення агрегатів енергією, виконання транспортних операцій. На підприємстві для позначення всіх цих процесів у сукупності використовується поняття – система технічного обслуговування виробництва.

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства. Якщо коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства сягає критичної позначки (0,2–0,3), то реальний рівень виробничої діяльності підприємства буде низьким, і слід терміново шукати кошти для виправлення ситуації [12, с. 51].

Окрім наведеного вище, існують інші методи визначення ефективності диверсифікації продукції підприємства, які відображені в табл. 1.

Таблиця 1

**Методи визначення ефективності диверсифікації продукції підприємства**

| <b>Метод оцінки виробничої діяльності підприємства</b>   | <b>Система показників</b>  |
|--|--|
| Груповий метод   | Коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення та вибуття, коефіцієнт приросту ОЗ, фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості ОФ у майні підприємства, рентабельність ОЗ  |
| Оцінка виробничої діяльності за підходом Козаченка   | Коефіцієнт фізичного зносу за терміном експлуатації, коефіцієнт фізичного зносу за показниками якості продукції, моральний знос устаткування, коефіцієнт задоволення потреби в ресурсах, коефіцієнт задоволення потреби в трудових ресурсах, коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу, коефіцієнт однодумності, коефіцієнт згуртованості, питома вага устаткування, що перебуває у відмінному стані            |
| Оцінювання виробничої діяльності підприємства на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць (СРМ) | Коефіцієнт резервування виробничої діяльності даного СРМ, середнє значення нормативних коефіцієнтів ефективного використання робочого місця, потенціал дільниць, незадіяний в основному виробництві, виробнича діяльність  |
| Вимірювання величини виробничої діяльності підприємства на базі по-елементного підходу   | Потенціал основних фондів, потенціал промислово-виробничого персоналу, вартість енергетичних ресурсів, вартість технології   |
| Оцінювання ефективності використання основних елементів виробничої діяльності підприємства                                       | Фондовіддача, коефіцієнти змінності машинного парку, змінності роботи, віддачі застосованих ОФ, змінності робочої сили, віддача витрат на модернізацію ОФ, продуктивність праці, віддача повної заробітної плати, енерговіддача, ефективність технології виробництва, технологічна оснащеність виробництва, віддача інформаційних ресурсів, ефективність інформаційних ресурсів, інтегральний показник віддачі виробничої діяльності |

**Джерело:** [13, с. 315]

Проведено аналіз системи диверсифікації продукції для моделювання інноваційного розвитку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Основні показники проведення інноваційних процесів в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» наведено в табл. 2.

Відповідно до проведених розрахунків (табл. 2), варто зазначити, що протягом 2015–2017 рр. в інноваційній діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відбулися негативні зміни:

- скорочення загальних внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій на 750 тис. грн., або на 37,31 %;
- зменшення величини виручки від здійснення інноваційних процесів на 1274 тис. грн., або на 25,80 %;
- скорочення обсягу чистого прибутку від проведення інноваційних процесів на 43 тис. грн., або на 79,56 %;
- зменшення чисельності персоналу підприємства, зайнятого дослідженнями та розробками, на 4 осіб;
- скорочення фонду оплати праці персоналу підприємства, зайнятого дослідженнями та розробками, на 466 тис. грн., або на 54,33 %;
- зменшення чисельності персоналу підприємства, зайнятого інформаційною діяльністю на 3 тис. грн., або на 25,00 %.

Таблиця 2

**Показники проведення інноваційних процесів в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»  
протягом 2015–2017 рр.**

| Назва показника  | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Відхилення (+, -)<br>2017 / 2015 рр. |             |
|--|----------|----------|----------|--------------------------------------|-------------|
|  |          |          |          | Абсолютне                            | Відносне, % |
| Загальні внутрішні витрати на НДДКР і придбання технологій, тис. грн.          | 2009     | 1796     | 1259     | -750                                 | -37,31      |
| Виручка від здійснення інноваційних процесів, тис. грн.                        | 4937     | 4882     | 3663     | -1274                                | -25,80      |
| Чистий прибуток (збиток) від проведення інноваційних процесів, тис. грн.       | 54       | 28       | 11       | -43                                  | -79,56      |
| Чисельність працівників, зайнятих дослідженнями та розробками, осіб            | 37       | 35       | 33       | -4                                   | -10,81      |
| Фонд оплати праці працівників, зайнятих дослідженнями та розробками, тис. грн. | 857      | 625      | 391      | -466                                 | -54,33      |
| Чисельність працівників, зайнятих інформаційною діяльністю, осіб               | 12       | 11       | 9        | -3                                   | -25,00      |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Варто провести комплексну оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». У табл. 3 наведено показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у фінансовій структурі підприємства.

Протягом 2015–2017 рр. відбулося скорочення показників інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у фінансовій структурі підприємства. Зокрема, станом на 31.12.2017 р., по відношенню до 2015 р., відбулося скорочення частки внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво на 1,61 %; зменшення показника наукоємності продукції, що виробляється, на 0,06 %; скорочення забезпеченості інтелектуальною власністю на 0,09 %; зменшення витрат на придбання нематеріальних активів в загальних витратах на дослідження та розробки на 1,29 %; скорочення витрат на підвищення кваліфікації кадрів в загальному обсязі витрат на дослідження та розробки на 11,58 %.

Таблиця 3

**Показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»  
у фінансовій структурі підприємства (%)**

| Показники   | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Відхилення (+, -) |                 |                 |
|---|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|
|   |          |          |          | 2016 / 2015 рр.   | 2017 / 2016 рр. | 2017 / 2015 рр. |
| Частка внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій в загальних витратах на виробництво          | 5,00     | 4,21     | 3,39     | -0,79             | -0,82           | -1,61           |
| Наукоємність продукції, що виробляється   | 0,41     | 0,37     | 0,34     | -0,04             | -0,02           | -0,06           |
| Забезпеченість інтелектуальною власністю  | 0,16     | 0,13     | 0,08     | -0,04             | -0,05           | -0,09           |
| Частка витрат на придбання нематеріальних активів в загальних витратах на дослідження та розробки     | 1,29     | 0,00     | 0,00     | -1,29             | x               | -1,29           |
| Частка витрат на підвищення кваліфікації кадрів в загальному обсязі витрат на дослідження та розробки | 42,66    | 34,82    | 31,08    | -7,84             | -3,74           | -11,58          |

Джерело: складено авторами за даними [14]

У табл. 4 наведено показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у кадровій структурі підприємства.

Таблиця 4

**Показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»  
у кадровій структурі підприємства (%)**

| Показники   | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Відхилення (+, -) |                 |                 |
|---|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|
|   |          |          |          | 2016 / 2015 рр.   | 2017 / 2016 рр. | 2017 / 2015 рр. |
| Частка працівників, зайнятих дослідженнями та розробками, в загальній кількості працюючих | 12,37    | 10,36    | 8,17     | -2,02             | -2,19           | -4,21           |
| Забезпеченість кадрами найвищої кваліфікації  | 0,62     | 0,47     | 0,34     | -0,15             | -0,12           | -0,28           |
| Рівень заробітної плати науково-інноваційних працівників                                  | 0,14     | 0,12     | 0,08     | -0,03             | -0,04           | -0,07           |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Відповідно до даних табл. 4, варто відзначити, що протягом 2015–2017 рр. відбулося скорочення частки працівників, зайнятих дослідженнями та розробками, в загальній кількості працюючих на 4,21 %, що є негативним явищем і свідчить про досить велику увагу персоналу підприємства у сфері залучення коштів на придбання та розвиток інноваційної продукції. Відбулося зменшення показника забезпеченості кадрами найвищої кваліфікації на 0,28 %, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу найвищої кваліфікації. Також спостерігається зменшення рівня заробітної плати науково-інноваційних працівників на 0,07 %, що пов'язано зі скороченням чисельності працівників, зайнятих НДДКР і придбанням технологій.

У табл. 5 наведено показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у матеріально-інноваційній складовій підприємства.

Таблиця 5

**Показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»  
у матеріально-інноваційній складовій підприємства (%)**

| Показники                                       | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Відхилення (+, -) |                 |                 |
|---|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|
|   |          |          |          | 2016 / 2015 рр.   | 2017 / 2016 рр. | 2017 / 2015 рр. |
| Техніко-технологічна база, призначена для НДДКР | 0,06     | 0,05     | 0,04     | -0,01             | -0,01           | -0,02           |
| Прогресивність обладнання                       | 0,11     | 0,09     | 0,08     | -0,02             | -0,01           | -0,03           |
| Модернізація обладнання                         | 0,12     | 0,10     | 0,09     | -0,02             | -0,01           | -0,04           |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Відповідно до даних табл. 5, у 2017 р., порівняно з 2015 р., відбулося скорочення техніко-технологічної бази, призначеної для НДДКР, на 0,02 %; показники прогресивності та модернізації обладнання зменшилися на 0,03 % та 0,04 % відповідно.

У табл. 6 наведено показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в інформаційній складовій підприємства.

Таблиця 6

**Показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»  
у інформаційній складовій підприємства (%)**

| Показники                                   | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Відхилення (+, -) |                 |                 |
|---|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|
|   |          |          |          | 2016 / 2015 рр.   | 2017 / 2016 рр. | 2017 / 2015 рр. |
| Витрати на інформаційну діяльність          | 663      | 593      | 416      | -70,22            | -177,12         | -247,34         |
| Персонал, зайнятий інформаційною діяльністю | 12       | 11       | 9        | -1,00             | -2,00           | -3,00           |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Протягом досліджуваного періоду зменшується значення інформаційної складової інноваційного потенціалу підприємства, про що свідчить динаміка розрахованих вище показників – у 2017 р., порівняно з 2015 р., відбулося скорочення показника витрат на інформаційну діяльність на 247,34 %; також зменшилася чисельність персоналу, що зайнятий інформаційною діяльністю, на 3,00 %.

У табл. 7 наведено показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у ринковій складовій підприємства.

Таблиця 7

**Показники інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»  
у ринковій складовій підприємства (%)**

| Показники   | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Відхилення (+, -) |                 |                 |
|---|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|
|   |          |          |          | 2016 / 2015 рр.   | 2017 / 2016 рр. | 2017 / 2015 рр. |
| Показники освоєння нової продукції                                      | 0,12     | 0,10     | 0,09     | -0,02             | -0,01           | -0,04           |
| Частка інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції | 0,41     | 0,37     | 0,34     | -0,04             | -0,02           | -0,06           |
| Рентабельність інноваційної продукції                                   | 40,69    | 36,78    | 34,37    | -3,90             | -2,41           | -6,31           |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Протягом 2015–2017 рр. відбулося погіршення показників інноваційного потенціалу стосовно ринкової складової підприємства. Варто відзначити такі особливості: скорочення показників освоєння нової продукції на 0,04 %; зменшення частки інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції на 0,06 % та скорочення рівня рентабельності інноваційної продукції на 6,31 %.

Отже, відповідно до проведеної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», слід відзначити, що протягом 2015–2017 рр. відбулося зменшення рівня науково-дослідних розробок та скорочення величини придбання технологій. Спостерігаємо негативну динаміку від залучення ресурсів в інноваційний процес підприємства: зокрема у 2017 р., порівняно з 2015 р., відбулося зменшення величини чистого прибутку, одержаного в результаті проведення НДДКР, на 43 тис. грн. (79,56 %). Значною проблемою, що впливає на діяльність підприємства, є низький платоспроможний попит на продукцію, високі тарифи природних монополій, висока конкуренція з боку аналогічних вітчизняних і зарубіжних товарів, існує проблема морального та фізичного зносу основних засобів виробництва. Дуже складно вирішити це питання за відсутності достатніх вільних коштів.

У табл. 8 відображено оцінку результатів перебігу інновацій різного типу в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Слід зазначити, що цей результат змінюється залежно від типу інновацій та їх характеристик.

Отже, проведені дослідження показали, що, незважаючи на велику кількість наукових робіт, присвячених проблемі перебігу інновацій, до теперішнього часу не виокремлені принципи перебігу інновацій. При формуванні принципів перебігу інновацій ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за основу були прийняті такі концептуальні положення: унікальність інновацій, яка визначається їх індивідуальністю, що, з одного боку, пов'язана з різноманіттям форм перебігу інновацій, а з іншого – множинністю самих інновацій. У ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» можна виділити два основних типи їх перебігу: передача споживачеві на основі договірних відносин (ліцензійних або безліцензійних) прав на користування інтелектуальною власністю, що вимагає подальшої матеріалізації інновацій (форма часткового використання потенціалу інноватора); надання кінцевому споживачеві виробленої інноваційної продукції на платній основі (форма повного використання потенціалу інноватора).

Таблиця 8

**Оцінка результатів перебігу інновацій різного типу  
в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»**

| № з/п | Тип інновацій         | Опис інновації   | Очікувані характеристики |                          |                |                       |
|-------|-----------------------|--|--------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|
|       |                       |  | Масштабні дифузії        | Час перебування на ринку | Рентабельність | Ризик реалізації змін |
| 1     | Базисні інновації     | Такі, що принципово змінюють характеристики продукції (товарів, робіт, послуг) | Великі                   | Тривалий                 | Дуже висока    | Дуже високий          |
| 2     | Поліпшуючі інновації  | Такі, що значно змінюють характеристики продукції                              | Значні                   | Середній                 | Висока         | Середній              |
| 3     | Модифікуючі інновації | Такі, що незначно змінюють характеристики продукції чи її локальну частину     | Обмежені                 | Короткий                 | Низька         | Незначний             |
| 4     | Псевдоінновації       | Спроба вдосконалити продукцію  | Дуже обмежені            | Дуже короткий            | Дуже низька    | Практично відсутній   |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Результати оцінки ефективності здійснення інноваційних процесів у ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» наведені в табл. 9.

Таблиця 9

**Результати оцінки готовності підприємства до здійснення інноваційних процесів  
у ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»**

| Показники оцінки  | 2015   | 2016   | 2017   |
|---|--------|--------|--------|
| <b>1. Інноваційний рівень</b>   |        |        |        |
| Фондовіддача, грн./грн.   | 0,75   | 0,79   | 0,83   |
| Коефіцієнт зносу основних фондів  | 0,61   | 0,59   | 0,57   |
| Фондорентабельність, грн./грн.  | 0,02   | 0,03   | 0,03   |
| Коефіцієнт модернізації   | 0,56   | 0,49   | 0,46   |
| Коефіцієнт фондоемності інноваційних процесів   | 0,45   | 0,47   | 0,50   |
| <b>2. Інноваційна діяльність</b>  |        |        |        |
| Витрати на інноваційний процес на 1 грн. реалізованої інноваційної послуги, грн./грн.     | 1,74   | 1,66   | 1,64   |
| Обсяг реалізованих інноваційних послуг на одного працюючого (наукоозброєність), грн./люд. | 179,45 | 213,85 | 223,15 |
| Коефіцієнт інноваційної послуги у загальному обсязі реалізованих послуг                   | 0,49   | 0,56   | 0,64   |
| Коефіцієнт прибутковості інноваційних процесів  | 0,3    | 0,34   | 0,39   |
| Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.                               | 99,44  | 104,56 | 105,75 |
| Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації послуг   | 0,29   | 0,30   | 0,30   |



Закінчення табл. 9

| Показники оцінки  | 2015   | 2016   | 2017   |
|---|--------|--------|--------|
| <b>3. Ресурсне забезпечення</b>                             |        |        |        |
| Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд. | 103,56 | 105,69 | 105,75 |
| Коефіцієнт фондоозброєності праці                           | 436,95 | 440,89 | 446,46 |
| Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною властивістю       | 0,2    | 0,25   | 0,3    |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Отже, особливу увагу слід звернути на показник фондовіддачі, який має тенденцію до максимізації, що є позитивним явищем і сприяє реалізації інноваційних процесів на підприємстві, темп росту фондовіддачі (5 %). По аналогії, потрібно звернути увагу та коефіцієнт зносу основних засобів, який у динаміці має тенденцію до зменшення (3 %), що є сприятливим показником для реалізації підприємством інноваційних процесів. Важливим позитивним фактором також є зростання (14,29 %) кількості інноваційного продукту в загальній кількості реалізованого продукту (більше 50 %). І найголовніше – зростання (+14,79 %), прибутковості від інноваційних процесів. Проаналізувавши показники готовності підприємства до здійснення інноваційних процесів, можна дійти висновку, що підприємство готове до реалізації інноваційних процесів.

Ринок продукції м'ясопереробного підкомплексу АПК складається з таких сегментів: ринок м'яса, ринок м'ясних напівфабрикатів, ринок ковбасних виробів і ринок м'ясних консервів. На ринку м'яса і м'ясопродуктів в Україні діє понад 150 м'ясопереробних підприємств (м'ясокомбінатів), більше 3000 приватних цехів, кілька десятків птахофабрик. Основними конкурентами фірми ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є: ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат», ТЗОВ «М'ясний Альянс» і ТЗОВ «Агропродукт». На рис. 1. представлено ринкову частку кожної фірми.

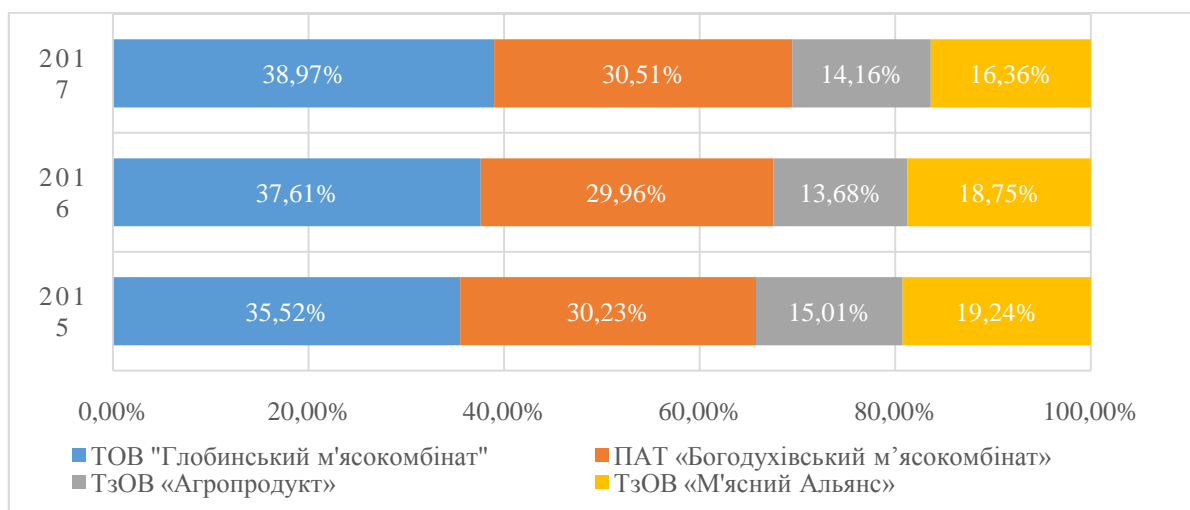


Рис. 1. Ринкові частки компаній протягом 2015–2017 рр.

Джерело: побудовано на основі [14]

Відповідно до даних рис. 1, найбільшу ринкову частку протягом 2015–2017 рр. займає компанія ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що є позитивним для досліджуваного підприємства.

Однак варто провести аналіз конкурентів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» з боку слабких і сильних сторін (табл. 10).

Таблиця 10

**Сильні та слабкі сторони найсильніших конкурентів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в Україні**

| Назва фірми                        | Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|------------------------------------|---|---|
| ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»    | Висока якість, власна дистрибуційна мережа, диверсифікована продуктова лінійка, невисока цінова категорія, традиції виробництва, маркетингове позиціонування товарів на високому рівні, можливість збільшення обсягів | Слабкі фінансові можливості, недостатня відкритість фінансової інформації, застаріла система управління та стимулювання праці |
| ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» | Висока якість продукції, прийнятна цінова категорія, наявність матеріальної бази для ведення НДР, різноманітна продукція, лояльність споживачів, велика частка ринку, довгострокова маркетингова стратегія            | Скрутна фінансова ситуація, низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу   |
| ТзОВ «М'ясний Альянс»              | Невисока ціна, відомий бренд, добрі смакові характеристики, вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції  | Слабко розвинена стратегія позиціонування, середня якість, невисока продуктивність праці персоналу                            |
| ТзОВ «Агро-продукт»                | Достатня якість, невисока цінова категорія, маркетингове позиціонування товарів на високому рівні, диверсифікована продуктова лінійка, нарощування обсягів реалізації   | Слабкі фінансові можливості, нерозгалужена сітка постачання по Україні, недосконалий логістичний ланцюг                       |

Джерело: складено авторами за даними [14]

Наявні в усіх конкурентів слабкі сторони компенсуються сильними, що зміцнює їхні позиції на ринку та змушує компанії впроваджувати стратегії з бенчмаркетингу та хед-хантингу, спонукає до залучення більшого обсягу іноземних інвестицій, оновлення технологічного боку торговельного процесу. Проте ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має більш диверсифіковану лінійку товарів й отримує переваги від власної дистрибуційної мережі. Головний конкурент ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – це ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат», який має найбільш вигідну конкурентну позицію серед інших компаній.

Варто зауважити, що слабкі сторони конкурентів можливо змінити за рахунок використання моделі запропонованої авторами в праці [15]. Модель впливу комерційних банків на фінансову активність домогосподарств ґрунтується на маркетинговій концепції ієрархії потреб, згідно з якою послуги банків поділено за рівнями потреб клієнтів.

Таким чином, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має досить диверсифіковану лінійку продукції та лідирує за критерієм якості, що повністю відповідає вимогам галузі і перешкоджає появі нових конкурентів. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» ефективною являється стратегія лідерства. Конкурентна стратегія лідерства найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах і напрямках його виробництва і обігу.

Висока вартість входження на нові ринки зобов'язує мати на увазі, що неможна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал, необхідно враховувати наслідки ризику, адже ризик при проведенні диверсифікації діяльності підприємства зростає при вторгненні в нову для себе галузь. Необхідним є розуміння того факту, що «диверсифікація має зміст лише тоді, коли менеджер упевнений у прекрасних перспективах бізнесу». Одна з визначальних причин, що продовжує стримувати розвиток виробництва м'яса в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», це традиційно низька інвестиційна привабливість сектора порівняно з іншими галузями сільського господарства, яка також суттєво ускладнюється загальними системними проблемами ведення бізнесу.

**Висновки.** Отже, за результатами проведеного дослідження варто зазначити:

– ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – український виробник м'ясо-ковбасних виробів. «Глобино» – це сучасна група компаній, яка поєднує в собі шість незалежних підприємств під однією торговою маркою. Так, розглянутий фінансовий стан ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» свідчить про те, що підприємство є фінансово стійке, але, незважаючи на це, в діяльності організації є певні проблеми, пов'язані з наявністю дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшенням собівартості реалізованої продукції та операційних витрат підприємства. Також негативно на діяльність підприємства впливає зростання залученого капіталу, що значно зменшує рівень фінансової незалежності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Підприємству слід здійснити пошук альтернативних джерел оптимізації фінансових ресурсів підприємства;

– незважаючи на велику кількість наукових робіт, присвячених проблемі перебігу інновацій, принципи перебігу інновацій до теперішнього часу не створені;

– співпраця з провідними світовими виробниками заквасок і ферментних препаратів, пакувальних матеріалів, а також автоматизація лінії виробництва сиру та сучасна система миття обладнання збільшили ефективність виробництва і дали можливість отримувати сири високої якості. Так, упродовж 2015–2017 рр. у грошовій формі обсяг реалізованої продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» збільшився протягом 2015–2017 рр. на 37282,2 тис. грн. (33,69 %). Збільшення обсягів і стрімкі темпи розвитку «Глобинського свиного комплексу» стали можливими завдяки закупівлі нового обладнання, використанню нових технологій у вирощуванні тварин і виготовленні кормів;

– ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має досить диверсифіковану лінійку продукції та лідирує за критерієм якості. Це повністю відповідає вимогам галузі та, однак, перешкоджає появі нових конкурентів. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» ефективною є стратегія лідерства;

– активізація технологічних змін стратегій з використанням усієї повноти аналітичних розрахунків передбачає диференціацію стратегічних дій (техніко-технологічних, інституційних, маркетингових, інноваційних) і формування різних форм стратегічної лінії поведінки, що дозволить успішно освоювати нові сегменти ринку, створювати бар'єри для потенційних конкурентів;

– стратегію диверсифікації слід визначати із врахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження визначення шляхів досягнення поставлених цілей, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Враховуючи проведений аналіз показників інноваційних процесів, інноваційного потенціалу у фінансовій структурі підприємства, інноваційного потенціалу у кадровій структурі підприємства, інноваційного потенціалу у матеріально-інноваційній складовій підприємства, інноваційного потенціалу у інформаційній складовій підприємства, інноваційного потенціалу у ринковій складовій підприємства, варто зазначити, що розробка моделі інноваційного розвитку підприємства є важливим та необхідним завданням для подальших досліджень.

### Список використаної літератури

1. Панюк Т. П., Лукомська О. І. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 189–197.
2. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография. Сумы: Университетская книга, 2004. 360 с.
3. Дэй Д. Стратегический маркетинг. Москва: ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
4. Коломицева О. В., Андрушкевич Н. В. Розробка інвестиційної стратегії в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 45. Т. 2. С. 110–115.
5. Матросова Л. М., Носкова С. А. Теоретичні засади поняття «виробничі ресурси підприємства» та їх класифікація. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2 (24). С. 207–211.
6. Круш П. В., Зеленська М. О. Виробничий потенціал підприємства з позиції клієнтоорієнтованого підходу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 5. С. 91–95.
7. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. *Економічний простір*. 2008. № 12 (2). С. 66–72.

8. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (головн. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
9. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія. Київ: ГРОТ, 2004. 200 с.
10. Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты). Ленинград: ЛГУ, 1984. 257 с.
11. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
12. Єгупов Ю. А. Планування виробничої потужності в контексті ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства. *Економіст*. 2011. № 11. С. 49–52.
13. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2004. 624 с.
14. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/95282/165/templ>
15. Сергєєва Л. Н., Ковтун О. А. Моделювання впливу комерційних банків на фінансову активність домогосподарств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. 6 (2). С. 142–147.

### References

1. Panyuk, T. P., Lukomska, O. I. (2016) Diversification as a basis of structural modernization of economic activities of agrarian enterprises. *Ekonomichnyi forum*, No. 1, pp. 189–197 [in Ukrainian].
2. Lapin, E. V. (2004) An assessment of economic potential of an enterprise: monograph. Sumyi: Universitetskaya kniga, 360 p. [in Russian].
3. Dey, D. (2002) Strategic marketing. Moscow: EKSMO-Press, 640 p. [in Russian].
4. Kolomytseva, O. V., Andrushkevych, N. V. (2017) The development of investment strategy in the context of ensuring economic security of an enterprise. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, issue 45, vol. 2, pp. 110–115 [in Ukrainian].
5. Matrosova, L. M., Noskova, S. A. (2011) Theoretical foundations of the concept «enterprise production resources» and their classification. *Ekonomichnyi visnik Donbasu*, № 2 (24), s. 207–211 [in Ukrainian].
6. Krush, P. V., Zelenska, M. O (2010) Production potential of an enterprise from the position of client-oriented approach. *Ekonomichnyi visnik NTUU «KPI»*, No. 5, pp. 91–95 [in Ukrainian].
7. Bova, T. V. (2008) An assessment of the efficiency of production potential use at modern industrial enterprises. *Ekonomichnyi prostr*, № 12 (2), s. 66–72 [in Ukrainian].
8. Batrakova, T. I. (2015) Management by the efficiency of enterprise's activities – a guarantee of its successful functioning. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats / Ternopil national economic university; ed. staff: V. A. Deriy (chief ed.) et al. Ternopil: Vydavnycho-poligrafichnyi tsentr Ternopil'skogo natsionalnogo ekonomichnogo universitetu «Ekonomichna dumka»*, vol. 19, No. 2, pp. 13–19 [in Ukrainian].
9. Aref'eva, O. V., Korenkov, O. V. (2004) Management by the potential of industrial enterprises development: monograph. Kyiv: GROT, 200 p. [in Ukrainian].
10. Arhipov, V. M. (2014) Projecting of industrial potential of associations (theoretical aspects). Leningrad: LGU, 257 p. [in Russian].
11. Gavva, V. N., Bozhko, E. A. (2004) Potentsial of an enterprise: formation and evaluation. Kyiv: Tsentri navchalnoyi literatury, 224 p. [in Ukrainian].
12. Egupov, Yu. A. (2011) Planning of production capacity in the context of resource substantiation of enterprise production program. *Ekonomist*, No. 11, pp. 49–52 [in Ukrainian].
13. Andriychuk, V. G. (2004) Economy of agrarian enterprises. 2-nd ed. Kyiv: KNEU, 624 p. [in Ukrainian].
14. Official financial accounts of «Globinskiy m`yasokombinat». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/95282/165/templ>
15. Sergeeva, L. N., Kovtun, O. A. (2016) Modelling of the impact of commercial banks on financial activities of house economies. *Ekonomichnyi visnik Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, 6 (2), pp. 142–147 [in Ukrainian].

**O. V. Kolomytseva,  
A. M. Opalenko**

**THE STRATEGY OF MANUFACTURING DIVERSIFICATION AS AN INSTRUMENT FOR  
INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

*In the article theoretical provisions of diversification strategy, peculiarities of methods for determination of the efficiency of diversification of enterprise production and also the main directions of diversification for manufacturing enterprise are considered. Complex assessment of the components of innovative potential of the enterprise, in particular: in personnel structure of the enterprise, in a material and innovative component of the enterprise, in information component of the enterprise, in a market component of the enterprise and as a result – assessment of the efficiency of implementation of innovative processes is carried out. The strengths and weaknesses of the strongest competitors of "Globinsky Meat Processing Plant" Ltd in Ukraine are determined.*

**Keywords:** *strategy of diversification; diversification of activities of the enterprise; innovative development of the enterprise; innovative potential; innovative process; investment strategy of the enterprise.*