

УДК 330.34

Ірина Корнієнко
Наталія ІльченкоIryna Korniyenko
Nataliia Pchenko**СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА****DIVERSIFICATION STRATEGY AS A WAY TO INCREASE THE COMPETITION
OF AN ENTERPRISE**

Розглянуто основні поняття диверсифікації. Наведено стратегічні можливості компанії після диверсифікації. Визначено основні переваги та недоліки, причини та принципи застосування стратегії диверсифікації на підприємстві.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, асортимент, прибуток, конкурентоспроможність, просування, корпоративна стратегія.

Рассмотрены основные понятия диверсификации. Приведены стратегические возможности компании после диверсификации. Определены основные преимущества и недостатки, причины и принципы применения стратегии диверсификации на предприятии.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, ассортимент, прибыль, конкурентоспособность, продвижение, корпоративная стратегия.

The basic concepts of diversification are considered. The company's strategic options after diversification are shown. The main advantages and disadvantages, causes and principles of diversification strategy at an enterprise are determined.

Keywords: diversification, strategy, assortment, profit, competitiveness, promotion, corporate strategy.

Постановка проблеми. Важливість диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу. Крім того, диверсифікацію слід розглядати не тільки як засіб запобігання кризовому становищу підприємства, а й як стратегію його подальшого процвітаючого розвитку. Отже, виникає необхідність інвестування капіталу в інші види господарської діяльності, тому що динамічні зміни умов і середовище господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. Доцільність диверсифікації обумовлена можливістю здійснення адекватної реакції на агресивні стани зовнішнього середовища шляхом розширення сфери діяльності, номенклатури продукції, що випускається, та наданих послуг.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Обрана тема наукової статті розглядалася багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими, а саме: проблеми переваг і недоліків диверсифікації розглядалися в наукових працях Г. Я. Гольдштейн [2, 3], Кід Оурда [4], М. Портера [8] та інших, питаннями вивчення стратегії диверсифікації діяльності підприємства займалися відомі вчені І. Ансофф [2, 6], А. М. Аронов [1]. В Україні дослідженням цієї проблеми займаються К. В. Білецька [7], В. І. Хомяков [9, 10], В. В. Вітлінський [10], М. Д. Корінько [5] та інші. Проблеми стратегічного планування, стратегічні моделі вибору стратегій розвитку розглядають у своїх працях О. О. Цогла [12], В. В. Кириленко [7] та ін.

Постановка завдання. Зважаючи на те, що диверсифікація має витратний характер, а для великих інтегрованих корпоративних утворень ці витрати становлять значні суми, постає потреба у ґрунтовному розкритті економічної сутності диверсифікації діяльності підприємств, дослідженні її переваг і недоліків, визначенні напрямків стратегії диверсифікації та основних особливостей її впровадження на підприємствах; удосконаленні теоретичних та методичних засад управління стратегіями диверсифікації діяльності промислових підприємств на ринкових засадах; визначенні напрямків забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та оцінюванні наслідків від їх можливого впровадження.

Виклад основного матеріалу. До початку формування стратегії як економічної науки, що припадає на другу половину ХХ ст., поведінку на ринку обґрунтовувала мікроекономіка. Згідно з її

фундаментальними гіпотезами єдиним критерієм покупця є ціна, а товари чи послуги не диференційовані. Але вже в другій половині ХХ ст. чинники ринкового успіху помітно змінилися. Відбулось насичення ринку, і покупців уже не завжди влаштовував стандартний товар навіть за найнижчою ціною. Проявили себе групи покупців зі специфічними потребами: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення значно ширшої гами потреб стало критичним фактором успіху. Аналогічно у другій половині ХХ ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом іміджу товару (послуги). Оскільки, починаючи з другої половини ХХ ст., явища диференціації як товару, так і ринку спостерігаються одночасно, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже корпоративної стратегії, яка називається диверсифікацією діяльності підприємства. Тобто диверсифікація починає виступати способом зміни напрямку його розвитку.

Диверсифікація як явище світової економіки набула розвитку та поширення у середині 50-х рр. ХХ ст. Здійснення диверсифікації обумовлено підвищенням динамічності ринкової економіки, швидкими змінами попиту, виникненням великої кількості нових галузей та ринків. В таких умовах диверсифікація діяльності дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому більш стійкі та конкурентоспроможні порівняно з вузькоспеціалізованими, тому що вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів [2, 3]. Диверсифікація виробництва, тобто освоєння випуску нових виробів, є відображенням тенденції до збільшення обсягів і розширення номенклатури виробництва компаній, які вже, по суті, не можуть бути зараховані до якоїсь галузі промисловості, оскільки випускають товари різних галузей. Природно, що процес диверсифікації охоплює не тільки зміни у сфері безпосередньо виробництва, а й заходи з придбання будь-яких компаній, що функціонують в інших галузях. Таким чином, це не тільки виробничо-збутова, а й фінансова політика, спрямована на розширення як номенклатури товарів, що продаються, так і сфер діяльності фірми взагалі.

Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів, що виробляються в рамках одного підприємства.

Економічна енциклопедія визначає диверсифікацію як «розширення номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об'єднання», що існує у двох основних формах (рис. 1) [2].

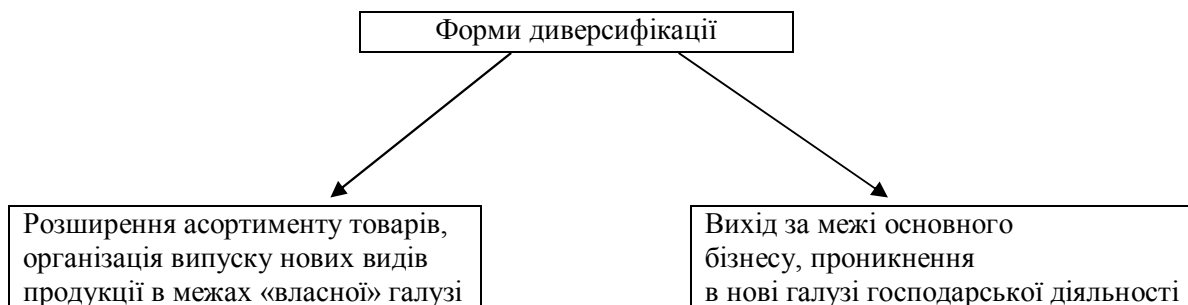


Рис. 1. Форми диверсифікації

Існування величезної кількості наукових підходів та концепцій, через призму яких намагаються пояснити сутність цього поняття, ускладнює можливість визначення диверсифікації діяльності у більш вузькому значенні. Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень, і проникнення в нові галузі та сфери діяльності, і розширення географічних меж діяльності, і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією. Деякі науковці схильні вважати, що диверсифікація (під якою розуміють розширення номенклатури продукції) є повною протилежністю спеціалізації (яка передбачає звуження номенклатури продукції підприємства) [4].

Диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Якщо вектор зростання спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток маркетингу. Якщо ж вектор зростання вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна технології. Якщо ж вектор зростання

спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше, ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність, і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалося, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалося досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Для прикладу, на початку 90-х років ХХ ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші – 30-50 галузей.

Нижче подана структура українських промислових диверсифікованих підприємств порівняно з європейськими й американськими (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Класифікація диверсифікованих структур, %

Класифікаційні ознаки	Україна	Європа	США
1. Галузі, в яких здійснюється диверсифікація:			
- виробнича (промислова)	43	34	68
- банківська	11	66	32
2. Вид диверсифікації:			
- вертикальна	19	35	21
- горизонтальна	72	47	28
- конгломеративна	9	18	51
3. За територіальною ознакою:			
- регіональні	35	19	9
- міжрегіональні	54	54	34
- транснаціональні	11	27	57

З метою скорочення витрат на пошук сфер застосування капіталу і розробку перспективних стратегій диверсифікації необхідно відповісти на питання: чому однакові інвестиції, вкладені в різні галузі і сфери діяльності, генерують різні величини прибутку?

Найпростіше пояснення відмінностей у потенційній ефективності галузей полягає в тому, що історично в різні галузі економіки вкладено неоднакову кількість і якість сукупної суспільної праці. Накопичений капітал – основний, фінансовий, інтелектуальний – у галузях з високим виробничим потенціалом дозволив задовольнити споживчий попит і звів норму прибутку до середньогалузевої.

Яскравим прикладом, що підтверджує це пояснення, може бути автомобілебудування. Світовий ринок автомобілів нині представлений обмеженою кількістю фірм і фактично сформувався. Для цієї галузі характерна найвища структурна конкуренція в основному цін і якості автомобілів, що випускаються. Питання лідерства в галузі могло б бути предметом довгої дискусії, проте виразно можна виділити серед лідерів японських виробників, автомобілі яких відрізняються високою якістю і невисокою ціною. Важливою характеристикою автомобілебудування є відносно низька норма прибутку. Таким чином, високий ступінь конкуренції, існування бар'єрів і найголовніше – невисока норма прибутку роблять цю галузь малопривабливою для потенційних інвесторів.

Як протилежний приклад можна навести створення ліків проти важких захворювань. Потреба людства в ліках величезна, їх ціна і відповідно норма прибутку були б також надвеликими. Але разом з тим накопичений потенціал, насамперед науковий, ще недостатній не тільки для виробництва ліків, а й для їх відкриття та винаходів. Навіть надвисока норма прибутку не приваблює в цю галузь прагматичних інвесторів.

Основна причина диверсифікації – прагнення підприємства зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. За теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно вступить у стадію спаду. Це призведе до старіння товару, зниження попиту на нього і, як результат, – зниження прибутку і рентабельності діяльності підприємства. Тому, щоб зменшити ризик від діяльності в одній галузі, підприємства диверсифікують свою діяльність, тобто виходять у нові для них сфери бізнесу.

В. І. Хомяков виділяє такі основні передумови, мотиви та цілі диверсифікації:

1. Передумови:

- нерівномірний розвиток галузей економіки (закон нерівномірного економічного розвитку);
- спад норми прибутку в традиційному виробництві (закон тенденцій норми прибутку до зниження).

2. Мотиви:

- техніко-технологічні (бажання більш повно завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал);
- економічні (перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва і пошук нових сфер використання капіталу);
- фінансові (розподіл ризиків між більшим обсягом виробництва);
- соціальні (скорочення робочих кадрів, створення нових робочих місць);
- стратегічні (приспосовання до кон'юнктури).

3. Цілі:

- економічна стабільність і фінансова сталість підприємства;
- прибуток;
- конкурентоспроможність [9].

Стратегія диверсифікації використовується підприємством, насамперед, для того, щоб покрити витрати від його основної діяльності, збільшити прибуток фірми, який у майбутньому можна використати для входження на нові ринки, забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді [6].

Стратегія диверсифікації є важливим засобом реструктуризації економіки і підвищення її конкурентоспроможності. Пошук напрямків структурної перебудови значно вигідніше здійснювати шляхом оцінювання інвестицій в галузі економіки і сфери підприємницької діяльності, які мають потенціал високоєфективної диверсифікації виробництва [9].

Нині серед 500 найбільших компаній світу понад 90 % мають різноспрямовані виробництва, що є природним наслідком реалізації стратегії економічної диверсифікації [12].

Перед тим як прийняти рішення щодо стратегії диверсифікації, М. Портер пропонує здійснити три тести: тест на привабливість; тест на вартість; тест на додаткові вигоди. Тест на привабливість має оцінити ступінь привабливості диверсифікованої структури, тобто визначити, наскільки вони перспективні, прибуткові, чи матимуть велику місткість ринку та низькі бар'єри входу. Але проблема в тому, що привабливі галузі, як правило, мають високі бар'єри входу. Тому, вирішуючи дилему «привабливість галузі – бар'єри входу в галузь», непривабливі галузі як об'єкт диверсифікації необхідно розглядати лише в тому разі, коли підприємство зможе своїми діями змінити ситуацію в галузі або якщо очікується поліпшення (позитивна зміна) в структурі галузі. Тест на вартість має враховувати встановлений кошторис на входження в галузь. Правило в тому, що витрати, пов'язані з входженням у нову галузь, повинні бути виправдані майбутніми доходами від діяльності в цій галузі. Тест на додаткові вигоди від діяльності в диверсифікованій галузі передбачає, що вона повинна мати стійку конкурентну перевагу або забезпечувати можливості піднесення конкурентоспроможності фірми в цілому. Додаткові вигоди оцінюються за синергічним ефектом, який виникає від стратегічної відповідності між існуючою і новою галуззю [8].

Процес диверсифікації повинен складатися з таких стадій:

1. Прийняття рішень про впровадження диверсифікації:

- аналіз існуючих матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів підприємства;
- аналіз перспектив зростання у своїй галузі;
- підготовка та розсилка анкет керівникам підрозділів з пропозицією висловити своє ставлення до диверсифікації і вказати на мотиви її проведення;
- узагальнення групою експертів відповідей на ці анкети і виявлення конфігурації «поля» цих відповідей.

2. Розробка диверсифікації і прийняття рішення про її проведення:

- перевірка доцільності здійснення пропозицій, що надійшли про диверсифікацію;
- вибір раціонального виду диверсифікації і найбільш ефективною стратегії її реалізації;
- розробка стратегічного плану з урахуванням диверсифікації;
- прийняття рішення про диверсифікацію та його юридичне оформлення.

3. Здійснення диверсифікації:

- реорганізація систем управління диверсифікованим підприємством;
- перебудова всіх сфер виробничих потенціалів диверсифікованого підприємства з метою створення єдиної виробничої системи;
- уточнений розрахунок економічної ефективності диверсифікованого підприємства.

4. Оцінний етап:

- оцінювання проміжних результатів проведеної диверсифікації, її ефективності та перспектив;
- коригування прийнятих рішень щодо диверсифікації виробництва на підставі вищезазначеного оцінювання.

Критеріями вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації є: привабливість галузі з точки зору рентабельності й можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство; створення замкнених виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо.

Розробка стратегії диверсифікації базується на системному аналізі макро- і мікроекономічного оточення підприємства. У зв'язку з тим, що економічне середовище підприємства динамічне і характеризується великою кількістю показників, які неможливо спрогнозувати шляхом простої екстраполяції, тут необхідно використовувати широкий арсенал методів, що виключають побудову сценаріїв розвитку, аналіз часових рядів і критичних зв'язків, імітаційне моделювання, методи експертних оцінок.

При оцінюванні ефективності диверсифікації можна застосовувати методичний інструментарій, розроблений провідними світовими консалтинговими фірмами «Boston Consulting group» (матриця БКГ) та «McKinsey» (матриця МакКінзі).

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства по кожному напрямку його діяльності і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку й оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності.

Переваги моделі БКГ:

- матриця пропонує диференційований підхід до розробки стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності;
- матриця БКГ може бути основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності, аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності;
- матриця БКГ проста і зрозуміла (завдяки вдалим назвам «клітинок» вона добре сприймається і запам'ятовується).

Недоліки моделі БКГ:

- темпи зростання ринку не завжди можуть служити адекватною оцінкою привабливості ринку: крім зростання, важливі такі фактори, як абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження та ін.; крім того, темпи зростання ринку залежать від стадії життєвого циклу продукції;
- відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства: крім частки ринку, важливу роль тут відіграють фінансова міць підприємства, якість продукції, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи керування підприємством;
- модель не враховує взаємозв'язок різних напрямків діяльності фірми (синергічний ефект): іноді «собака» може бути необхідна для оптимізації діяльності «зірки» тощо.

Таким чином, матриця БКГ зручна, але має обмежений спектр застосування в стратегічному контролінгу.

Матриця Мак-Кінсі. Вона розроблена однойменною консультативною фірмою за замовленням фірми «Дженерал електрик» і являє собою розвиток і узагальнення матриці БКГ (табл. 2).

Таким чином, матриця Мак-Кінсі є більш тонким, але й більш складним інструментом стратегічного контролінгу порівняно з матрицею БКГ.

Потрібно зауважити, що невдале або неправильне застосування стратегії диверсифікації може призвести до зростання ризику та виникнення збитків. Загрозами диверсифікації виступають: невизначеність; необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; загострення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу впровадження; неадекватне реагування споживачів [5].

Переваги диверсифікованого підприємства полягають у можливості об'єднання зусиль для досягнення єдиних цілей. Успішний результат такого об'єднання обумовлюється дією синергетичного ефекту, тобто коли ціле є чимось більшим, ніж сумою частин.

Таблиця 2

Переваги і недоліки матриці Мак-Кінсі

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Більш широка сфера застосування порівняно з матрицею БКГ • Більш детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості оцінюваних факторів 	<ul style="list-style-type: none"> • Не враховується можливість активного впливу підприємства на середовище • Передбачається, що майбутнє можна передбачати з достатнім ступенем точності, хоча при високому рівні невизначеності це не завжди можливо • Суб'єктивізм в оцінюванні показників • Розпливчастість рекомендацій

Досвід свідчить, що саме диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки знімає протиріччя, які виникають у сфері виробництва (протиріччя продуктивних сил, обмеженість ресурсів і наявність відходів у виробництві, протиріччя товару як продукту виробництва) й обігу традиційного продукту (протиріччя товару як предмета споживання) [1]. Ці протиріччя диверсифікація вирішує не лише позитивно, а й нейтрально, що створює передумови для виникнення нових протиріч, тому в процесі функціонування підприємства цикли диверсифікації послідовно змінюють один одного, забезпечуючи позитивну тенденцію еволюції діяльності та розвитку підприємства, додаючи йому гнучкості й адаптивності до ринкових умов господарювання [2].

Диверсифікація, як і будь-який економічний процес, окрім переваг, має також певні недоліки, а саме, як зазначає М. Портер, ними є: складність пошуку резервних коштів і підприємств для придбання, потреба у нових знаннях і навичках управлінського персоналу, відсутність методологічної бази [5]. Для проведення більш детального стратегічного аналізу конкурентів потрібні великий обсяг інформації та особлива увага і знання управлінського персоналу. Тому стратегію диверсифікації слід визначати з урахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження визначення шляхів досягнення поставленої перед ним мети, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. Варто зауважити, що не існує єдиного обумовленого часу, коли підприємство має прийняти рішення про застосування стратегії диверсифікації. Важливим є час виходу на ринок, тому що підприємство має з'явитися на ньому або першим як провідне підприємство, або другим як найперший послідовник, або після основних конкурентів як останній послідовник.

Висновок. Диверсифікація як суспільна форма організації виробництва може забезпечити підприємству ряд переваг. По-перше, вона є важливим засобом управління фінансовими ризиками. Як що, скажімо, підприємство отримує переважну частку прибутку від реалізації якогось одного виду продукції, то погіршення кон'юнктури ринку по цій продукції або стихійне лихо типу епізоотії може призвести до серйозних економічних втрат або навіть до банкрутства такого підприємства. В умовах диверсифікації виробництва втрати прибутку по одних галузях можуть бути компенсовані завдяки одержанню більшого прибутку від реалізації продукції інших галузей. У разі, коли такої компенсації не відбулося, що цілком ймовірно, економічні втрати по одній галузі не можуть істотно вплинути на фінансово-економічний стан підприємства, оскільки її питома вага в доходах перестає бути домінуючою. Тому підприємства з диверсифікованим виробництвом відзначаються вищою стійкістю економіки, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища і прояву кризових явищ: інфляції, неплатежів, низької платоспроможності населення та ін. [11].

По-друге, диверсифікація дає змогу підприємствам повніше використовувати свої матеріальні ресурси, землю та робочу силу і завдяки цьому пом'якшити сезонність виробництва, підвищити зайнятість працівників, отримати додатковий дохід від своєчасної і продуманої галузевої маневреності, швидше нарощувати обсяги виробництва тих видів продукції, на які є попит і формується прийнятна ціна, а також частково скорочувати виробництво інших видів продукції, по яких стала проявлятися несприятлива кон'юнктура ринку. Зрозуміло, що такий маневр спеціалізованим господарствам здійс-

нювати набагато важче, бо їм потрібно започатковувати виробництво нове, а це вимагає значних коштів і тривалого часу.

По-третє, диверсифікація підприємств, зокрема галузева вертикально інтегрована диверсифікація, дає змогу їм отримувати синергійний ефект і тим самим, за однакових інших умов, підвищувати ефективність виробництва [1].

Одночасно диверсифікація несе підприємствам і певні загрози. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до певної міри є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей розпоршує ресурси підприємства, а тому нерідко не вдається досягти по окремих з них раціональної концентрації. В результаті підприємство втрачає ефект масштабу виробництва.

Потрібно також мати на увазі, що управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень [1].

Тому, враховуючи аргументи «за» і «проти» диверсифікації, кожне підприємство повинне вирішити, до якої міри йому доцільно диверсифікувати виробництво. При цьому потрібно враховувати стан зовнішнього середовища (стабільна чи нестабільна економіка, кон'юнктура ринку, платоспроможність населення тощо), а також розміри підприємства, фактичний стан його економіки. Очевидно, що великі за розміром підприємства мають більше можливостей для диверсифікації виробництва. Вони в змозі розвивати нові для них галузі з раціональною концентрацією виробництва і тим самим усувати або істотно згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва, досягати кращих результатів господарювання. Такі підприємства мають більше фінансових ресурсів для започаткування нових виробництв [1]. Це зменшує потребу в позичковому капіталі, а отже, і скорочує витрати на його залучення. І навпаки, малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не в змозі розвивати багато галузей, а тому вони повинні більше тяжіти до спеціалізованого виробництва.

Список використаної літератури

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В. Г. Андрійчук. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2009. – 256 с.
3. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 343 с.
4. Уорд К. Стратегический управленческий учет / К. Уорд. – М. : Олимп – Бизнес, 2012. – 274 с.
5. Корінько М. Д. Ризики при диверсифікації / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 7. – С. 69–74.
6. Милованов Е. Стратегия диверсификации – основа финансовой устойчивости многопрофильного предприятия / Е. Милованов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 10. – С. 83–85.
7. Попова С. М. Необходимость диверсификации деятельности промышленных предприятий в современных условиях Украины / С. М. Попова // Наука і освіта – 2012 : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2012. – Т. 14: «Економіка». – С. 32–33.
8. Портер М. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. ; пер. с англ. Е. Калининой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008 (2-е изд. – 2011). – 715 с.
9. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / В. І. Хомяков. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.
10. Хомяков В. І. Економіка України в глобальному світі / В. І. Хомяков // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси : ЧДТУ, 2011. – Вип. 29, ч. II. – С. 3–10. – (Серія : Економічні науки).
11. Хомяков В. І. Досягнення цільового потенціалу шляхом стимулювання інновацій / В. І. Хомяков, Я. О. Ковальчук // Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, (Київ, 10-11 березня 2011 р.) : тези доп. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – 298 с.
12. Цогла О. О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки – 2011. – № 7. – С. 147–151.

References

1. Andriychuk, V. H. (2002) The economy of agrarian enterprises. 2nd ed. Kyiv: KNEU, 624 p.
2. Hol'dshteyn, H. Ya. (2009) Strategic aspects of research and development management. Tahanroh: Yzd-vo TRTU, 256 p.
3. Hol'dshteyn, H. Ya. (2003) Strategic management. Tahanroh: Yzd-vo TRTU, 343 p.
4. Word, K. (2012) Strategic management accounting. Moscow : Olymp – Byznes, 274 p.
5. Korin'ko, M. D. (2003) Risks during diversification. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, (7), pp.69-74.
6. Mylovanov, Ye. (2006) Diversification strategy – the basis of financial stability of multisectoral enterprise. *Problemy teoryu y praktyku upravlenyya*, (10), pp. 83-85.
7. Popova, S. M. (2012) The necessity of diversification of industrial enterprises activity in modern conditions of Ukraine. *Nauka i osvita – 2012: the materials of the V International scientific and practical conference. Vol 14: "Ekonomika"*. – Dnipropetrovs'k: Nauka i osvita, pp. 32-33.
8. Porter, M. (2008) Competitive advantage: How to achieve high result and secure its steadiness. Moscow: Al'pyna Biznes Buks, 715 p.
9. Khomyakov, V. I. (2005) Enterprise management. 2nd ed. Kyiv: Kondor, 434 p.
10. Khomyakov, V. I. (2011) The economy of Ukraine in global world. *Zbirnyk naukovykh prats (Proceedings of scientific works) Cherkaskogo derzhavnogo technologichnogo universitetu. Seria: ekonomichni nauky*, (29), part II. Cherkasy: ChDTU, pp. 3-10.
11. Khomyakov, V. I. and Koval'chuk, Ya. O. (2011) The achievement of target potential by the way of innovations stimulation // *Materialy VII Vseukrayinskoj naukovy-praktichnoy konferentsii*, Kyiv, March 10-11 2011: report theses. Kyiv: NTUU «KPI», 298 p.
12. Tsohla, O. O. (2011) The formation of diversification processes in enterprises activity. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, (7), pp. 147-151.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2014.

Відомості про авторів

І. А. Корнієнко, магістрант, Черкаський державний технологічний університет.

Н. В. Ільченко, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економіки та управління, Черкаський державний технологічний університет.