

## **ЧАСТИНА 2**

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **4. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ**

##### **4.1. Сутність і зміст диверсифікації, види диверсифікації та їх класифікація**

Сучасна економіка характеризується частими змінами вектора розвитку, що спричиняється: розвитком НТП і, як наслідок, скороченням життєвого циклу виробів та швидким оновленням асортименту продукції; частими змінами смаків і уподобань споживачів; загостренням конкуренції товаровиробників; глобалізацією економічних процесів. Конкурентна боротьба на світових ринках, уповільнення темпів економічного росту і прискорення технічного прогресу вимагають перетворень у виробництві, для якого стало недостатнім придбання прогресивної техніки і технологій, результатів наукових досліджень. У цих умовах, підприємства, щоб вижити на ринку, повинні знаходити шляхи адаптації до змін умов господарювання, серед яких одним з найбільш ефективних є диверсифікація діяльності.

Здійснення диверсифікації зумовлене підвищенням динамічності ринкової економіки, швидкими змінами попиту, виникненням великої кількості нових галузей та ринків. У 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, оскільки вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів [49, 50].

Слід зазначити, що стратегії диверсифікації діяльності вітчизняних та іноземних підприємств значно відрізняються.

Нижче наведена структура українських промислових диверсифікованих підприємств порівняно з європейськими й американськими (табл. 4.1) [119].

Таблиця 4.1. Класифікація диверсифікованих структур, %

№ з/п	Признаки класифікації	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
3.	За територіальною ознакою:			
	- регіональні	35	19	9
	- міжрегіональні	54	54	34
4.	Масштаб виробничої діяльності:			
	- малі	17	15	29
	- середні	45	48	27
	- великі	38	37	44

Процеси диверсифікації в економічній діяльності можна класифікувати за двома напрямками:

- 1) диверсифікація діяльності;
- 2) диверсифікація виробництва.

Автори вважають за доцільне об'єднати ці поняття в більш загальне – «диверсифікація підприємства».

Стратегія диверсифікації підприємства забезпечує ріст підприємства, при якому бізнес збільшує свій продаж шляхом придбання або створення

нових виробництв, орієнтованих на різні товари. Поняття диверсифікації є досить багатогранним і охоплює: визначення категорії „диверсифікації” виробництва; цілі диверсифікації; причини диверсифікації; класифікацію видів диверсифікації; особливості диверсифікації промислових підприємств; переваги та недоліки диверсифікації виробництва; фактори формування механізму управління стратегіями диверсифікації виробництва.

У результаті аналізу підходів до визначення диверсифікації визнаємо, що існує досить багато думок щодо її сутності і змісту.

Бізнес-словники визначають слово “диверсифікація” як одночасний розвиток багатьох, не пов’язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту виробів, що випускаються, розширення активності за межі основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів та послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажу порівняно з іншими видами продукції, що виробляються [25,186].

У фінансово-банківському словнику зазначається, що слово «диверсифікація» походить від лат. *diversificatio* – зміна, різноманітність, або *diversus* – різний та *fasere* – робити, означає розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв [230].

Економічна енциклопедія трактує диверсифікацію, як розподіл капіталів, що інвестуються між різними об’єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього [222].

Узагалі, диверсифікацію розглядають, як стратегію встановлення корпорацією нових комерційних видів діяльності, у яких і продукт, і ринок є новими [8, 9, 10, 231].

У багатьох випадках диверсифікація пояснюється як розширення сфери діяльності організаційної системи, незважаючи на те, до якого сектору економіки вона належить і якому напрямку надає перевагу. Тобто диверсифікація означає об’єднання підприємств, не пов’язаних виробничо, які випускають різнорідну продукцію безпосередньо на ринок [79, 211, 212]. Але слід зауважити, що диверсифікація – це процес, який має на увазі будь-

яке об'єднання підприємств різних галузей, об'єднання виробництв на базі нових, які виникли завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, новим можливостям в галузі управління виробництвом, які відкриваються розвитком НТР та НТП [149].

В.Д. Немцов, А.Є. Довгань [154] зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і витратною.

З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [218] розглядають стратегію диверсифікації як процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, тобто це стратегія виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків фірми. Вона знаходить відображення у двох стратегіях росту – розширення товарного асортименту і розширення ринку. Однак диверсифікація може передбачати в себе і новий товар, і новий ринок [157, 217].

На думку А. Зуба [93] диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю.

Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л. Водачек, О. Водачкова [37, 198] під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності.

За визначенням Г. Мінтцберга [147], диверсифікація – це опанування нових сфер діяльності, які забезпечують компанії більшу прибутковість.

Генеруючи капітал в традиційних та стабільних галузях організації, за допомогою диверсифікації засвоюють нові сфери інвестування та зменшують ступінь комерційного ризику.

О. Аронов, О. Петров [12] визначають диверсифікацію як поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо).

Р.Б. Тянь, М.М. Радєва [183, 207] визначає диверсифікацію як розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв усередині підприємства.

О.С. Телетов [203, 204, 205] розглядає диверсифікацію як активну політику для підприємств, тобто постійне розширення сфери їх діяльності на основі освоєння нових ринків з товарами здатними захистити свої науково-дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що значно випереджають конкурентів.

Ураховуюче викладене, стратегію диверсифікації можна визначити як різновид маркетингової стратегії конкуренції, тобто вона виявляється в різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для задоволення попиту споживачів, різноманітності видів, типів і класів товарів, послуг та інфраструктурного, сервісного, естетичного забезпечення.

Але ж диверсифікацію можна розглядати, як процес, що передбачає у виробничій програмі продукти, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з традиційною сферою діяльності підприємства. У багатьох випадках має значення застосування в нових галузях знань, досвіду, зв'язків, накопичених при роботі з традиційними продуктами. Це дозволяє знизити вразливість підприємства під час кризи або використати ринкові шанси. До переваг, які можуть використовуватися для нового продукту, можна віднести систему збуту, контакти з клієнтами, досвід в галузі дослідження ринку, реклами та створення упаковки [64]. Диверсифікаційний ріст виправданий в тих випадках, коли галузь не дає підприємству можливостей для подальшого росту або коли можливості для росту за межами цієї галузі значно привабливіші. Диверсифікація не означає, що підприємству слід братися за будь-яку можливість. Підприємство повинне виявити для себе

напрямок, де знайде застосування накопичений ним досвід, або напрямок, що буде сприяти усуненню недоліків, які є на сьогоднішній день [123, 124, 125]. Диверсифікація передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і вартісною [153].

Таким чином, диверсифікація – це, в загальному розумінні, розширення діапазону економічної діяльності, проникнення в інші сфери діяльності, що пов'язані або не пов'язані з основним напрямком діяльності.

Це дозволяє зробити висновок, що диверсифікація діяльності також є інструментом міжгалузевого переливання капіталу, тобто проникнення підприємства в інші сфери та галузі господарювання, що пов'язане з використанням інвестиційних ресурсів суб'єктів господарювання не тільки для організації нових видів виробництва, а й для збільшення виробництва основної продукції.

Авторське узагальнення розглянутих поглядів на сутність диверсифікації надано на рис. 4.1.

Головною метою проведення диверсифікації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, які здатні ефективно функціонувати в нестабільних умовах господарювання.

Диверсифікацію застосовують з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутству [49, 50]. Оскільки диверсифікація виробництва та підприємницької діяльності є інструментом усунення диспропорцій, відтворення та перерозподілу ресурсів, то вона переслідує різні цілі й визначає напрямок реструктуризації економіки. Цілі диверсифікації напряму залежать від фінансового стану та можливостей підприємства, привабливості галузей, тому що вона різна в короткостроковому та довгостроковому періодах. Фінансові можливості

збиткових, середніх та процвітаючих підприємств диктують різні стратегії від “просто вижити” до створення стратегічних альянсів.



Рис. 4.1. Різноманітність поглядів на диверсифікацію

Підприємство, яке прийняло рішення про диверсифікацію діяльності, ставить перед собою низку цілей, які необхідно здійснити, щоб воно ефективно функціонувало в майбутньому, займало стійкі позиції на підприємницькій арені (рис. 4.2).

Причини переорієнтації підприємств на нові товари на ринку, на думку Р. Кунца [185], не піддаються однозначному визначенню. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ціла низка причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти зі стагнуючих ринків і отримати фінансові вигоди від роботи в нових галузях. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові галузі діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств.

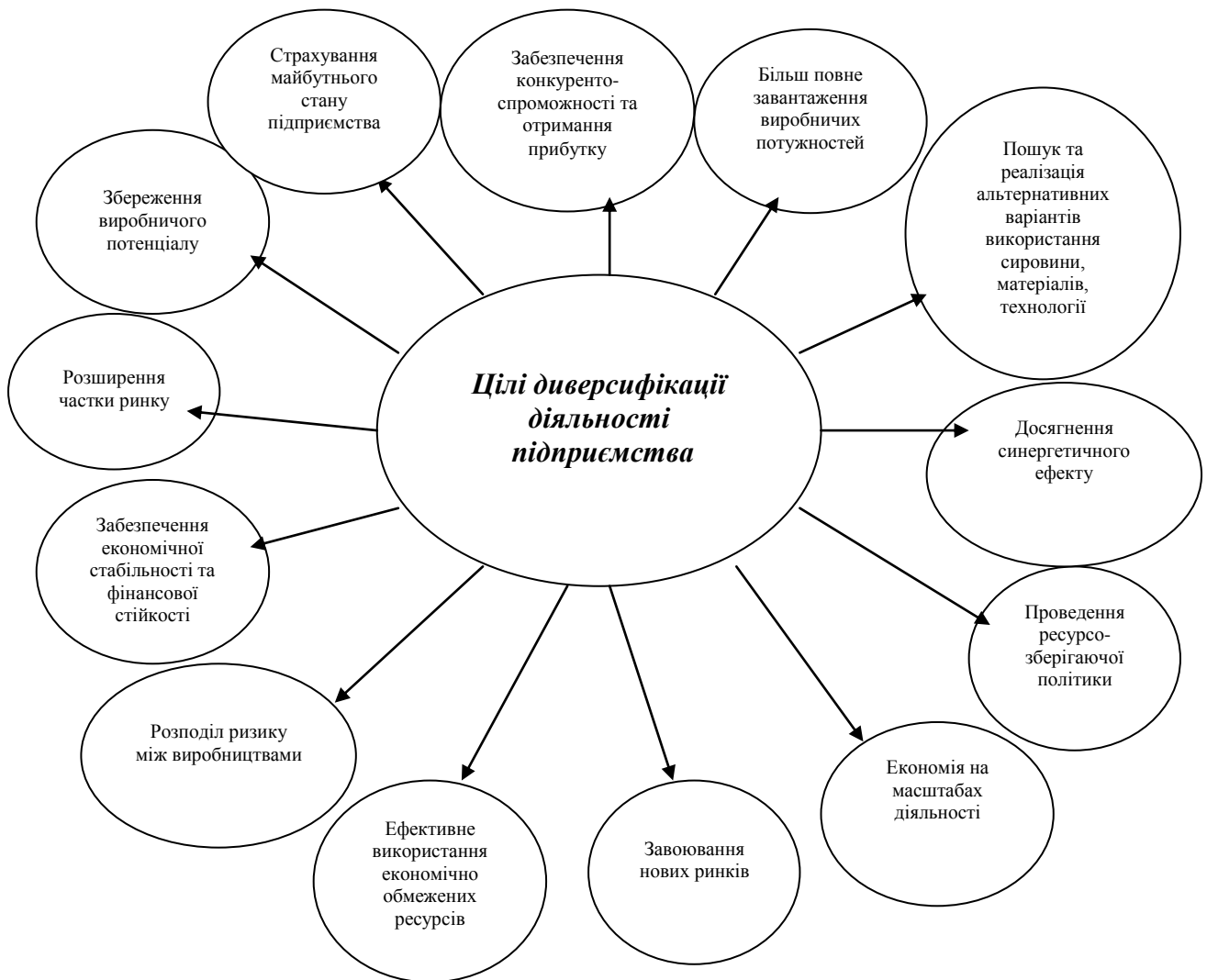


Рис. 4.2. Цілі диверсифікації діяльності

Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), у якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Існує багато причин, які змушують підприємства та їх керівників приймати рішення відносно диверсифікації. Авторами виділено і показано на рис. 4.3. основні з них.

Диверсифікація, особливо в умовах української нестабільності, слугує ефективним засобом зниження ризиків і росту прибутків. Ринки насичуються, споживачі стають усе більш примхливими.

Варіантів диверсифікації може бути безліч, але можна виділити основні з них [58]:



- асортиментна – коли в основному на наявному устаткуванні починає випускатися продукт або надається послуга з дещо (чи навіть дуже) різними властивостями чи ринковими позиціями;

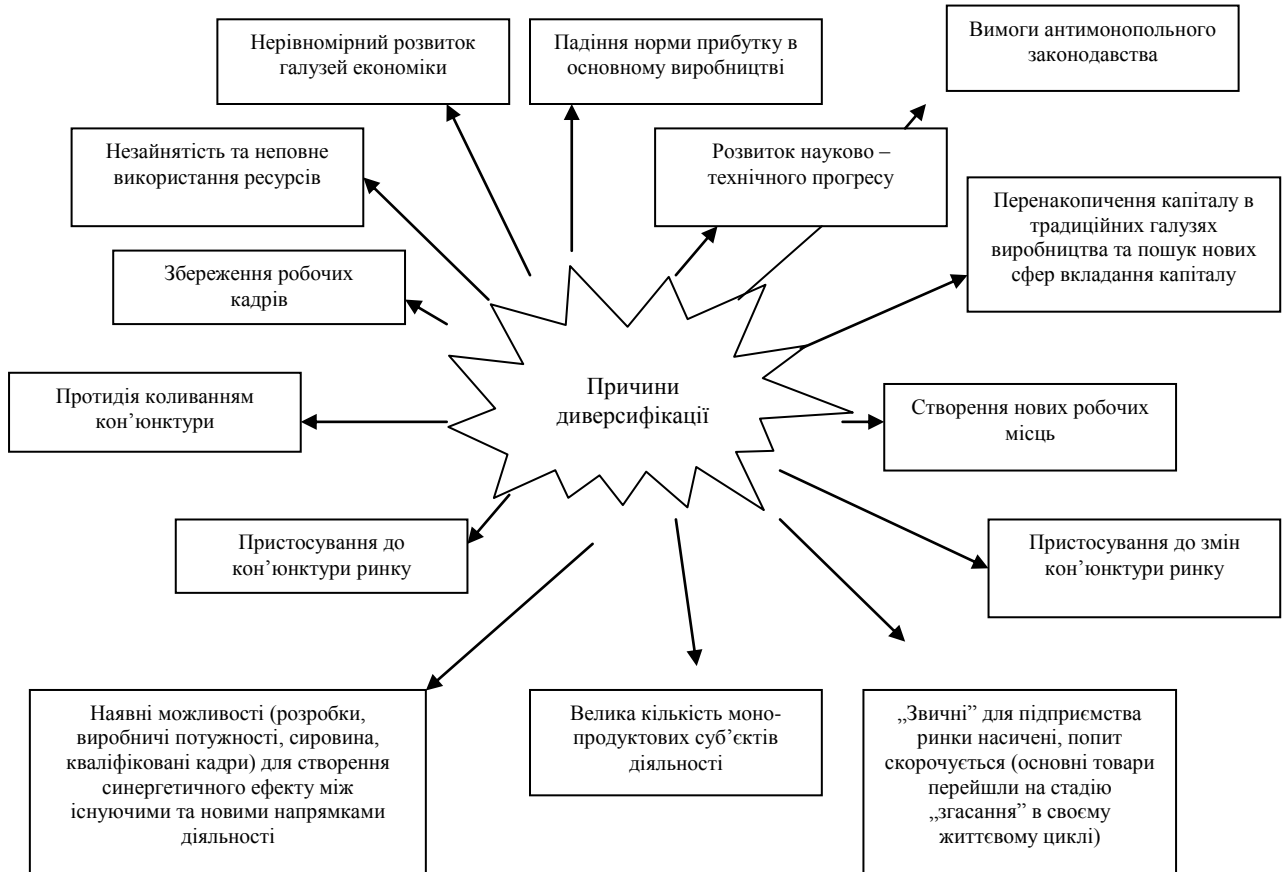


Рис. 4.3. Причини прийняття рішення про диверсифікацію

- ланцюгова – коли в структуру компанії чи холдингу включаються, з одного боку, постачальники сировини, а з іншого – транспортні та збутові структури аж до роздрібних;

- конгломератна – коли зароблені на початковому бізнесі гроші інвестуються в щось принципово інше.

Продуктова політика підприємства повинна бути направлена на майбутнє та враховувати, що всі товари – «смертні». Виробництвом нових товарів намагаються досягнути одразу низку цілей; розширити збут та збільшити прибуток; зменшити залежність підприємства від реалізації будь-якого одного

товару або асортиментної групи; ефективніше використовувати існуючу систему товароруху; підвищити ступінь утилізації відходів існуючого виробництва, а також створити або підтримати образ інноватора [221].

Підприємства впроваджують нові товари для реагування на мінливі демографічні характеристики споживачів і зміни в стилі їх життя.

Ефективне довгострокове планування нової продукції потребує: систематичних досліджень і розробок; ув'язування вимог до нових товарів з можливостями підприємства; великої уваги до того, як споживачі оцінюють параметри продукції; істотних витрат часу і засобів; оборонного ненаступального планування. Крім того, керівництво підприємства повинне бути готовим визнати, що деякі нові продукти зазнають невдачі в результаті конкуренції і мінливих запитів споживачів. Прогресивне підприємство піде на ризик. Як зазначив один з керівників фірми „Квакер Бутс”: „Ви повинні очікувати невдач і не боятися їх, оскільки, якщо ви не помиляєтеся, ви, імовірно, не йдете на ризик, необхідний для дійсних нововведень. Однак чого можна уникнути, так це занадто тривалих помилок. Ви повинні навчитися швидко визначати помилки і давати ефективні рекомендації з внесення змін” [43,146].

Останніми роками сформувалося нове бачення стратегії диверсифікації. Як і кожне економічне явище, диверсифікація має позитивні та негативні наслідки. Розглянемо з цих позицій основні сучасні стратегії диверсифікації.

Стратегія спорідненої диверсифікації [217] полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, схожих методів і know-how з управління, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей задоволення потреб споживачів. Споріднена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від масштабів використання наявного виробничого та торгово-збутового потенціалу.

Слід зазначити, що вплив спорідненої диверсифікації на підвищення ефективності функціонування підприємства може посилитися, якщо створюється

торгова марка. Це формує підґрунтя для якнайшвидшого визнання на ринку нових для підприємства товарів чи послуг, “задає” їхній досить високий конкурентний статус.

Якщо нові для підприємства види діяльності, зумовлені стратегією спорідненої диверсифікації, досить близькі до старих, базових, то можна знизити витрати за рахунок старих методів і заходів, підвищити якість продукції на базі власного нагромадженого досвіду (який, можливо й не потребує коректив), підсилити конкурентні можливості традиційних товарів тощо. Іншими словами, продумана стратегія спорідненої диверсифікації має потенційні синергічні ефекти для всього портфелю та стратегічного набору підприємства.

Стратегія неспорідненої та конгломератної диверсифікації означає освоєння нових видів продуктів і послуг, їхні розбіжності характеризуються зв'язком з освоєними напрямками діяльності: при неспорідненій диверсифікації новий продукт є доповненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках; при конгломератній диверсифікації новий продукт не пов'язаний з основним, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача з іншими потребами. При неспорідненій диверсифікації зміни стосуються виробничого потенціалу і не мають принципового характеру. Конгломератна диверсифікація може розглядатися як створення “держави в державі”.

Стимулюючим до неспорідненої диверсифікації фактором є зниження ризиків. Залежність фірми від єдиної товарної лінії може стати причиною для входження в нові сфери бізнесу. Ризики знижуються також в тих випадках, коли новий бізнес згладжує циклічність отримуваних фірмою доходів або протидіє їй [157].

Н.В. Куденко [127, 128] визначає диверсифікацію як стратегію, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Вона розрізняє такі види диверсифікації: концентрична (вертикальна) – підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами; горизонтальна, що передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не

пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства; конгломеративна диверсифікація, яка являє собою стратегію, спрямовану на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

В.Д. Маркова та С.А. Кузнєцова [140] зазначають, що у вузькому значенні слова під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. У результаті диверсифікації підприємства перетворюються в складні багатогалузеві комплекси або конгломерати. Диверсифікація повинна привести до найкращого використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства. З одного боку, вона зменшує ризик унаслідок усунення залежності підприємства від будь-якого одного товару або ринку, з іншого боку – збільшує його, оскільки з'являється ризик, який властивий саме диверсифікації. В.Д. Маркова та С.А. Кузнєцова виділяють пов'язану та непов'язану (конгломератну) диверсифікацію, яку іноді називають латеральною (лат. *lateralis* – боковий) диверсифікацією. У свою чергу, пов'язана диверсифікація може бути вертикальною або горизонтальною.

Вертикальна диверсифікація – це процес придбання або включення в склад підприємства нових виробництв, які входять в технологічний ланцюжок випуску старого продукту на ступенях до або після основного виробничого процесу. Тобто вона полягає в тому, що підприємство створює необхідні для виробничого процесу товари та послуги самостійно, усередині підприємства замість того, щоб купувати їх на ринку в інших підприємств.

Горизонтальна диверсифікація – це об'єднання підприємств, що працюють та конкурують в одній галузі діяльності. У випадку з пов'язаною диверсифікацією, її метою є обмін діяльністю або спільне володіння сферами діяльності/ресурсами в зв'язку з використанням: торгової марки, ефективного маркетингу, сервісного обслуговування, науково-дослідних

розробок та можливостей нових товарів/технологій, надлишка потужностей, економії на масштабі виробництва.

Непов'язана диверсифікація – це охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю. Метою диверсифікації є поширення господарчої діяльності на нові, не пов'язані сфери, у цілях: зменшення ризику, використання вигод оподаткування, підвищення ліквідності активів, управління потоком прибутків, захисту проти злиття, встановлення договірних цін, забезпечення інтересів керівництва.

На думку Н.В. Бутенко [28], основною метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. Він розрізняє такі види диверсифікації: концентрична – підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами; горизонтальна – передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів підприємства; конгломератна – стратегія, спрямована на розробку й виробництво нових товарів, які не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

М.М. Єрмошенко [87] об'єднує різновиди диверсифікації у дві групи:

- 1) стратегія концентричної (вертикальної або горизонтальної) диверсифікації – пошук нових видів діяльності одного і того ж самого або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;
- 2) стратегія чистої диверсифікації – освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності.

Серед зарубіжних дослідників також існує кілька точок зору на визначення видів диверсифікації. Так, Ф. Котлер [124, 125] визначає три види диверсифікаційних процесів:

- 1) концентрична – поповнення своєї номенклатури виробами, які з технічної та маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми;

- 2) горизонтальна – поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не пов'язані з тим, що випускаються, але можуть викликати зацікавленість існуючої клієнтури;
- 3) конгломератна – поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не стосуються ні технології, яку застосовує фірма, ні її товарів та ринків.

Рoger М. Кунц [185] у своїх дослідженнях визначає такі види диверсифікації:

- диверсифікація з вертикальною домінантою;
- диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація орієнтована на одну із сильних позицій на ринку або на один ресурс;
- диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою, коли диверсифікація орієнтована одночасно на декілька сильних позицій або декілька ресурсів;
- диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою, тобто диверсифікація жодним чином не стосується основного виду діяльності підприємства;
- орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою;
- орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана хоча б з однією з інших сфер господарювання підприємства;
- диверсифікація, спрямована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання нових підприємств. До цієї категорії належать підприємства, які досягли різкого зростання частки на ринку в результаті проникнення до переважно нових сфер господарювання, не пов'язаних з попередньою діяльністю підприємств;

-пасивна диверсифікація, коли підприємства опанували низку не пов'язаних одна з одною сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів [70].

Узагальнення поглядів різних учених на диверсифікацію та її види подано в табл. 4.2 та додатку А.

На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, пропонуємо авторське визначення диверсифікації як розширення сфери діяльності підприємства, що супроводжується освоєнням нових видів діяльності, виробництв, товарів і ринків з метою адаптації до змін умов господарювання, повного використання потенціалу підприємства, зниження ризику, а в підсумку – забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку.

Таблиця 4.2. Різноманітність поглядів вчених на стратегію диверсифікації

Автор	Визначення диверсифікації	Види диверсифікації
Ф. Котлер [124,125]	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь- яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який сприятиме усуненню недоліків на сьогоднішній день	1. Концентрична 2. Горизонтальна 3. Конгломератна
Л.Г. Зайцев [91]	Диверсифікація – стратегія, за якої корпорація встановлює нові комерційні види діяльності, у яких і продукт, і ринок є новими	1. Концентрична 2. Конгломератна
В.Д. Немцов, А.Є. Довгань [154]	Диверсифікація – стратегія, що передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків	1. Концентрична 2. Конгломератна
А.Т. Зуб [93]	Диверсифікація – процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю	1. Концентрична 2. Конгломератна
Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л. Водачек, О. Водачкова [37, 198]	Диверсифікація – проникнення підприємства в галузі, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності	1. Концентрична 2. Конгломератна
Р.Б. Тянь, М.М. Радєва [183, 207]	Диверсифікація – розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв всередині підприємства	Розглядають види диверсифікації за класифікаційними ознаками: - інвестиційне джерело; - принцип поєднання підприємств; - напрям диверсифікації, об'єкт диверсифікації; - зміна параметрів продукції; - ступінь однорідності диверсифікації; - рівень диверсифікації

## Продовження таблиці 4.2

О.С. Телетов [203, 204, 205]	Диверсифікація – активна політика підприємств, тобто постійне розширення сфери їх діяльності на основі освоєння нових ринків з товарами, здатних захистити свої науково-дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що випереджають конкурентів	1. Концентрична 2. Конгломератна
Р. Кунц [185]	Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), у якій найбільш ефективно можна реалізувати конкурентні переваги підприємства	1. Диверсифікація з вертикальною домінантою 2. Диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою 3. Диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою 4. Диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою 5. Орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою 6. Орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів 7. Диверсифікація, спрямована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання нових підприємств
Е. Дихтль, Х. Хершген [65]	Диверсифікацію можна розглядати як процес, що містить у виробничій програмі продукти, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства	1. Горизонтальна 2. Вертикальна 3. Латеральна
О. Аронов, О. Петров [12]	Розглядають диверсифікацію як поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо)	1. Горизонтальна 2. Вертикальна 3. Латеральна
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [218]	Диверсифікація – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається	1. Споріднена 2. Неспоріднена 3. Конгломератна
Д. Вашук [60]	Диверсифікація – ефективний засіб зменшення ризиків і збільшення прибутків	1. Асортиментна 2. Ланцюжкова 3. Конгломератна
В.Ф. Корельский, Р.В. Гаврилов [123]	Диверсифікація – розширення сфери діяльності, відмова від скорочення господарської діяльності тільки в будь-якій одній сфері, розширення асортименту товарів	1. Горизонтальна 2. Концентрична
Н.В. Куденко [127,128]	Диверсифікація – стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу	1. Концентрична 2. Горизонтальна 3. Конгломератна
Н.В. Бутенко [28]	Диверсифікація – найбільш поширена форма концентрації капіталу	1. Концентрична 2. Горизонтальна 3. Конгломератна



## Продовження таблиці 4.2

С.С. Гаркавенко [40, 41]	Диверсифікація – стратегія, яка передбачає розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане з основним виробництвом	1. Горизонтальна 2. Концентрична 3. Багатогалузева
В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова [140]	Під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності	1. Пов'язана 2. Непов'язана
Г.Я. Гольдштейн [49,50]	Диверсифікація – один з видів стратегії внутрішнього ринку капіталів, що може здійснюватися такими шляхами: через внутрішній ринок капіталів реструктуруванням; розподілом функцій або ресурсів	1. пов'язана 2. непов'язана
М.М. Єрмошенко [87]	Диверсифікація актуальна тоді, коли підприємство не має значних можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні	1. Концентрична 2. Чиста
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [206]	Стратегія диверсифікації – набір окремих видів підприємницької діяльності	1. Стратегія входження в нову галузь – поглинання „з нуля” 2. Стратегія диверсифікації в спорідненні галузі 3. Стратегія диверсифікації в неспорідненні галузі 4. Стратегія згорання та ліквідації 5. Стратегія реструктурування, встановлення та економії 6. Стратегії багатонаціональної диверсифікації
Ру, Домінік, Сульє, Даніель [186]	Диверсифікація – політика багатопрофільного виробництва, згідно з якою товари відмінні між собою щонайменше за двома ознаками	1. Суміжна 2. Латеральна

Узагальнення результатів аналізу дозволило запропонувати авторську класифікацію видів диверсифікації (рис. 4.4, таб. 4.3).

Автори на схемі розрізняють два основних види диверсифікації:

- 1) центровану – поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні до тих, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами;
- 2) нецентровану – поєднання різних сфер виробництва в єдиний організаційний комплекс.

Окремо автори виділяють диверсифікацію єдності – купівлю (підпорядкування) у свою власність підприємств-конкурентів. Ця диверсифікація, у свою чергу поділяється на: стратегію придбання; створення нової компанії всередині старої; спільне підприємство.



Рис. 4.4. Класифікаційна схема видів диверсифікації

Придбання вже існуючого бізнесу – це найбільш популярний засіб диверсифікації в іншу галузь, перевага якого полягає в найбільш швидкому

виході на цільовий ринок. Ця стратегія допомагає підприємству перебороти такі бар'єри на вході, як необхідність придбання технологічного досвіду, встановлення зв'язків з постачальниками та ін. Диверсифікація шляхом створення нового підприємства «під парасолькою» діючого дає можливість брати участь в конкуренції на бажаному ринку. Нове підприємство повинне не тільки перебороти бар'єри на вході, але й здійснити капіталовкладення в нові виробничі потужності, налагодити постачання, найняти і підготувати персонал, створити канали розподілу, розширити споживчу базу і т.д.

Стратегія спільного підприємства є привабливим засобом одержання доступу до нових бізнесів, принаймні, у ситуаціях трьох типів. По-перше, спільні підприємства – це гарна організаційна форма для здійснення такої діяльності, що є неекономічною чи занадто ризикованою для одного підприємства.

По-друге, спільні підприємства мають сенс, коли об'єднання ресурсів і досвіду двох або кількох незалежних підприємств створює організацію, що володіє всім необхідним, щоб стати могутнім конкурентом. У цьому випадку кожний з партнерів вносить знання і ресурси, яких немає в інших і які необхідні для досягнення успіху. По-третє, спільні підприємства з іноземними партнерами часом є єдиним шляхом подолання імпортних квот, тарифів, національних і політичних інтересів, культурних перешкод.

Таблиця 4.3. Види диверсифікації та їх характеристика

Види диверсифікації	Характеристика
1. Центрована диверсифікація (споріднена, пов'язана, концентрична)	поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні до тих, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами
• вертикальна (відносно центрована)	обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва
- повна	може виникати в результаті спільного використання бізнес-процесів (закупівля, виробництво, реклама, продажі, сервіс), єдиної торгової марки, досвіду

- часткова	у цьому випадку частина продукції виробляється на підприємстві, а частина – закуповується у інших підприємств
- квазідиверсифікація	створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу прав власності і орієнтовані на випуск споріднених товарів
- зворотна	підприємство виконує функції, що раніше виконувалися постачальниками, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів
- пряма	підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами
• горизонтальна (умовно центрована)	у її основі лежить те, що не має явних техніко-технологічних ознак виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися як його компонент
- географічне розширення	у цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках
- розширення спектру продуктів	зміна асортименту завдяки новим видам товару дає змогу краще триматися на плаву, пережити сезонні й смакові коливання попиту і мати більше "дійних корів"
- диверсифікація орієнтована на ніши ринку	спосіб експансії капіталу в нові ніші ринку з метою стабілізації економічного і фінансового стану бізнесу
2. Нецентрована диверсифікація (неспоріднена, незв'язана, чиста)	поєднання різних сфер виробництва в єдиний організаційний комплекс
• безпосередньо нецентрована	випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів
• конгломеративна	Стратегія, яка націлена на розробку та виробництво нових товарів, що жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю, ні з її ринками
• пасивна	диверсифікація, коли підприємства опанували кілька не пов'язаних одна з одною сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів
3. Диверсифікація єдності	купівля (підпорядкування) у свою власність підприємств, які є конкурентами

### Продовження таблиці 4.3.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія придбання</li> </ul>	<p>Це найбільш популярний засіб диверсифікації в іншу галузь, перевага якого полягає в найбільш швидкому виході на цільовий ринок. Ця стратегія допомагає підприємству перебороти такі бар'єри на вході, як необхідність придбання технологічного досвіду, встановлення зв'язків з постачальниками та ін.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення нового підприємства в середині існуючого</li> </ul>	<p>Дає можливість участі в конкуренції на бажаному ринку. Нове підприємство повинне не тільки перебороти бар'єри на вході, але і здійснити капіталовкладення в нові виробничі потужності, налагодити постачання, найняти і підготувати персонал, створити канали розподілу, розширити споживчу базу і т.д.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• спільне підприємство</li> </ul>	<p>Є привабливим засобом одержання доступу до нових бізнесів</p>

Центрована диверсифікація містить порівняно центровану (вертикальну), що обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії (в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва), та умовно центровану (горизонтальну). Вертикальна охоплює: повну диверсифікацію діяльності; часткову – у цьому випадку частина продукції виробляється на підприємстві, а частина – закупається в інших підприємств; квазидиверсифікацію – створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу прав власності; зворотну – підприємство виконує функції, що раніше належали постачальникам, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів; пряму – підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами.

В основі умовно-центрованої (горизонтальної) диверсифікації лежить те, що не має явних техніко-технологічних ознак виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися як його компонент.

Горизонтальна диверсифікація поділяється на такі різновиди: розширення спектру продуктів; географічне розширення – у цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але

виступають на різних регіональних ринках; диверсифікація орієнтована у виробничо-збутовій діяльності на ніші ринку.

Крім того, як це впливає зі схеми на рис.4.4, усі підвиди центрованої диверсифікації можна віднести до однопозиційних та багатопозиційних.

Однопозиційна – орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою.

Багатопозиційна – орієнтація в ході диверсифікації на кілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана хоча б з однією з інших сфер господарювання підприємства.

Третій вид диверсифікації (див. рис. 4.4) – не центрована – містить безпосередньо нецентровану – випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів; конгломеративну – стратегію, спрямовану на розробку та виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю, ні з її ринками; пасивну – диверсифікацію, коли підприємства опанували низку не пов'язаних сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів.

Отже, авторська класифікація видів диверсифікації діяльності підприємства суттєво відрізняється від існуючих. Також виокремлено новий вид диверсифікації діяльності підприємства – диверсифікацію єдності. Детально розглянуто та визначено сутність даної стратегії, цілі, причини та її спонукальні причини. Виділено низку підвидів даної стратегії, розкрито їх зміст та сутність. Удосконалено та доповнено такі види диверсифікації діяльності підприємства, як споріднена та неспоріднена. У свою чергу, у спорідненій диверсифікації діяльності виділено такий підвид, як квазидиверсифікація, розроблено його детальну характеристику. Щодо неспорідненої диверсифікації діяльності, то вона також доповнена підвидом – пасивна диверсифікація діяльності; розкрито сутність даної стратегії.

## **4.2. Диверсифікація в системі стратегічного менеджменту підприємства**

Економічний стан, у якому здійснюють сьогодні свою діяльність промислові підприємства, характеризується нестабільністю і невизначеністю. Стійкий розвиток підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюються, утримувати й здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках. Ефективним засобом забезпечення стійкого розвитку, як це показано в п. 4.1, є диверсифікація.

На жаль, на більшості вітчизняних промислових підприємств, проблема управління стратегіями диверсифікації розв'язується неефективно. Відсутність чітко окреслених завдань і стратегії розвитку виробництва, неадекватна організація системи збуту, застарілість методів перевірки якості продукції, відсутність аналітичного вивчення ринків збуту і індивідуальної роботи з потенційними клієнтами призвели до втрати останніх, занепаду і, як результат, банкрутства багатьох сучасних підприємств, у минулому велетнів української промисловості.

Таке становище обумовило необхідність нового підходу до управління стратегіями диверсифікації, який забезпечив би його здійснення на якісно новому рівні. Саме такий підхід має забезпечити використання вітчизняного і зарубіжного досвіду, його адаптацію до конкретних умов господарювання.

При вивченні цього питання, необхідно зауважити, що процес управління стратегіями диверсифікації сам по собі не є самостійним, а є лише однією з функцій стратегічного управління.

Інтерес науковців і практиків до стратегічного управління зумовлений кількома причинами [46, 47, 48]:

1. Усвідомлення того, що будь-яка організація є «відкритою системою», а її головні джерела успіху знаходяться в зовнішньому середовищі.

2. В умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності організації є одним з вирішальних факторів виживання і процвітання.

3. Стратегічне планування (як функція стратегічного управління) дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності і ризику, властиві зовнішньому середовищу.

4. Оскільки майбутнє передбачати майже неможливо, і екстраполяція, застосовувана в довгостроковому плануванні, не працює, необхідно використовувати сценарій, ситуаційний підхід, який добре вписується в ідеологію стратегічного управління.

5. Для того щоб організація найкращим чином реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління має бути побудована на інших, ніж раніше, принципах.

Згідно з [90], основними умовами, що актуалізують стратегічне управління є:

1. Наявність в організації прагнення досягти в майбутньому визначеного результату; головне джерело проблем має знаходитися поза межами організації; організація повинна мати можливість своєчасного розпізнавання проблем та механізмів їх вирішення.

2. Управлінська реакція на небезпеку та загрози має виявлятися не після їх здійснення, тобто за принципом «гасіння пожежі».

3. Центр уваги управління має зосередитися на діях, спрямованих на недопущення небезпек, загроз і мінімізацію втрат, якщо останніх уникнути неможливо.

4. Потенціал організації має відповідати можливостям, що відкриваються, і стратегічним завданням, щоб на основі розробки цілей та своєчасного їх корегування забезпечити необхідні позиції на ринку.

5. Оперативне управління є продовженням, конкретизацією стратегічного управління і має відбуватися в межах діючої стратегії.



Загалом, стратегічне управління є діяльністю, спрямованою на вибір сфери та зразка дій для досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. А основною з них є забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку відповідно до обраної місії і існуючої мотивації діяльності.

Згідно з А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом [206], розрізняють п'ять основних завдань стратегічного управління:

1. Визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних напрямів його розвитку, тобто визначення цілей та довгострокових перспектив розвитку.

2. Перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи.

3. Грамотна реалізація вибраного плану для досягнення бажаних показників.

4. Ефективна реалізація обраної стратегії.

5. Оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові головні напрямки діяльності, у цілі, стратегію або її реалізацію, виходячи з отриманого досвіду, умов, що змінилися, нових ідей або нових можливостей.

Стратегічне управління має такі рівні:

- функціональний – управління як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;
- процесний – управління як дії для виявлення та вирішення проблем, тобто як процес підготовки і прийняття рішень;
- елементний – управління як діяльність з організації взаємозв'язку певних структурних елементів.

Аналізуючи завдання стратегічного управління та його рівні, нескладно помітити, що серед них займає своє місце і диверсифікація, зокрема, як стратегія розвитку, що спирається на одночасне освоєння кількох видів діяльності, чим досягається розширення ринків, збільшення прибутку,

зростання адаптаційних можливостей до змін зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

Стратегія диверсифікації діяльності промислових підприємств в системі стратегічного управління, безумовно, є актуальною, і її актуальність, ураховуючи вектор розвитку економіки, лише зростає. Так, Кид Уорд [119] розглядає стратегію диверсифікації як загалькорпоративну, що використовує ключову потенційну конкурентну перевагу порівняно зі спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. На його думку, один з основних аргументів на користь диверсифікації в системі стратегічного управління був розроблений Бостонською консалтинговою групою, яка звертала увагу на можливість, що одержує широкодиверсифіковане підприємство для перерозподілу своїх ресурсів у ті галузі, де існує найбільший потенціал прибутковості. При цьому керівники повинні діяти таким чином, щоб диверсифікація не призвела до зниження вартості накопиченого капіталу.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних, найбільш поширених, теорій диверсифікації в системі стратегічного управління в роботах І. Ансофора і Г. Мінцберга [8, 9, 10, 147]. При цьому диверсифікація розглядається як фактор стратегічного розвитку підприємства за допомогою вибору ефективної "портфельної" стратегії в І. Ансофора і сполучення відцентрових і доцентрових сил у Г. Мінцберга. Тобто, здійснюючи диверсифікацію на підприємстві, керівництво розглядає свою діяльність протягом довгострокового періоду, при цьому поєднуючи традиційне виробництво з нетрадиційним, розширюючи межі своєї основної діяльності, концентруючи зусилля на виробництві нових виробів та вдосконаленні потреб споживачів тощо.

А.Н. Петров [175] вважає, що при розгляді диверсифікації з позицій стратегічного управління слід прийняти до уваги такі обставини:

- чітке визначення можливостей одержання доходу і серйозний розгляд використання ресурсів для реалізації переваг за схемою "ринок/ продукція/ конкуренція";

- необхідність проведення узгодження короткострокових і довгострокових цілей без досягнення найшвидшого успіху з подальшим найшвидшим падінням;

- відповідальність системи управління стратегії росту;

- прийняття заходів фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) у разі непередбачених обставин.

Витрати на управління при диверсифікації залежать від кількості стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства й вагомості координації між ними [7, 174].

Г.Я. Гольдштейн [49, 50], розглядаючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, стверджує, що стратегічні менеджери в першу чергу повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його СЗГ, виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і відповідно вибрати визначені стратегії управління портфелем СЗГ.

Для цих цілей використовуються матричні методики портфельного аналізу [33, 88, 112, 128, 135]. Порівняння факторних просторів, у яких оцінюється становище компанії в найбільш відомих матричних методиках та оцінка можливості їх застосування для вибору стратегій диверсифікації, авторами подано в табл.4.4 та в додатку Б.

Таблиця 4.4. Факторні простори, у яких оцінюється стратегічний стан компанії в різних матричних методиках

Назва методики	Координати	Можливість застосування для
SPACE	Фінансовий стан компанії Конкурентна перевага компанії Привабливість галузі Стабільність середовища	Вважається можливою, оскільки крім наочного уявлення про сьогоденний стан бізнесу, матриця дозволяє можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень
Мак-Кінсі	Привабливість галузі Конкурентний статус фірми	Вважається можливою, оскільки однією зі значних переваг матриці є її гнучкість.

Продовження таблиці 4.4

	Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів)	Підхід ураховує, що різні галузі характеризуються різними факторами конкурентного успіху. Одночасно враховується більша кількість стратегічно важливих перемінних, ніж у підході БКГ
Томпсон і Стрікланд	Темп росту ринку в цілому Конкурентна позиція компанії	Вважається можливою, оскільки можна порівняти потенціал підприємства з ринковими можливостями
БКГ	Привабливість галузі (ріст ринку в цілому) Конкурентна сила компанії (відносна частка ринку) Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів)	Вважається можливою, оскільки однією з істотних переваг матриці є її гнучкість. Підхід ураховує, що різні галузі характеризуються різними факторами конкурентного успіху
Артур Д. Літл	Стадія життєвого циклу бізнесу Конкурентна позиція компанії	Найбільш істотне в матриці Артур Д. Літл (ADL/LC) пророблення вибору стратегій у конкретній обстановці
Хофнера-Шенделя	Стадія життєвого циклу бізнесу Конкурентний статус фірми Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів)	Вважається можливою, оскільки два її основних поля відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам підприємства
SWOT-аналіз	Потенційні внутрішні переваги Потенційні внутрішні недоліки Потенційні зовнішні можливості Потенційні зовнішні загрози	Вважається можливою, оскільки це визначення сильних і слабких сторін <i>підприємства</i> , а також можливостей, загроз, які виходять із його найближчого оточення
GAP-аналіз	Бажана діяльність Прогнозована діяльність	Являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог
Стратегічна модель Портера	Рентабельність Частка ринку	Вважається можливою, оскільки містить в себе стратегії цінового лідерства, диференціації й концентрації
Матриця Пітера Т. ФітцРоя	Відносна диференціація продукції Відносна ціна	Вважається можливою, оскільки дозволяє оцінити та зіставити продукцію та ціни підприємства
Матриця Shell-DPM	Конкурентна позиція фірми Привабливість галузі	Використання не є доцільним, оскільки важко вибрати з великого набору змінних

		найбільш значущі, проведення аналізу потребує багато часу і високої компетенції експертів
STP-аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів та ніш Конкурентна позиція фірми	Вважається можливою, оскільки відбувається аналіз окремих сегментів ринку
Тривимірна модель Д. Абея	Функції потреб, які потрібно задовольнити ("що?") Групи потенційних споживачів ("хто?") Технології, що забезпечують задоволення потреб ("як?")	Вважається можливою, оскільки вибір цільового ринку визначається трьома критеріями: технологічним, функціональним, споживчим
Матриця Купера	Привабливість галузі „Сила бізнесу»	Критеріями вибору стратегії підприємства є: <ul style="list-style-type: none"> <li>• привабливість галузі, яка, у свою чергу визначається чинниками: а) привабливістю ринку; б) технологічним рівнем;</li> <li>• „Сила бізнесу», яка також визначається чинниками: а) ринковими перевагами товару; б) синергетичним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу</li> </ul>
Метод LOTS	Багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Метод LOTS передбачає детальне, послідовне обговорення низку проблем бізнесу на різних рівнях і різної міри складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту всередині підприємства
Модель PIMS	Привабливість ринкових умов Чинність конкурентних позицій Ефективність використання інвестицій Використання бюджету Поточні зміни в положенні на ринку	Вважається неможливою, цей метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток потребує великої бази даних. За цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії

Аналіз таблиці показав, що існує багато матричних методик, за допомогою яких можна проаналізувати стан бізнес–портфеля і окремих бізнес–одиниць підприємства та прийняти рішення щодо здійснення відповідних дій щодо диверсифікації. При цьому практично кожен з методів враховує властиві лише йому фактори і аналізує окремі аспекти портфеля

бізнес–проектів. Детальний аналіз бізнес–портфеля потребує використання кількох методів.

На думку Власова А.В. [36] умовою підвищення ефективності диверсифікації з погляду стратегічного управління є наявність перспективних, таких що становляться стратегічний інтерес, ключових компетенцій.

У роботі І.С. Барінова, А.М. Бєлова [17] управління стратегіями диверсифікації в промисловості розглядається з позицій спеціалізації на ключовій компетенції, що пов'язане переважно з внутрішнім розвитком, а не придбанням (злиттям, поглинанням) існуючих підприємств. При стратегічному розвитку підприємства необхідна доцільність переключення уваги керівників на галузі і види діяльності, на яких спеціалізується чи буде спеціалізуватися підприємство, тобто визначення СЗГ, що становлять окремий сегмент оточення, на який фірма має (чи хоче одержати) вихід.

Оскільки диверсифіковане підприємство – це сукупність окремих видів бізнесу [65], то управління формуванням корпоративної стратегії вимагає аналізу більших масивів інформації, ніж при розробці стратегії одного виду бізнесу. На диверсифікованому підприємстві керівник повинен розробляти багатогалузевий план стратегічних дій для певної кількості окремих видів бізнесу, що конкурують у різних економічних умовах, на відміну від підприємств з одним видом бізнесу, де керівництво повинне розглядати тільки одне галузеве навколишнє середовище.

Проведений авторами порівняльний аналіз методичних підходів до вибору раціонального портфеля бізнес–проектів з метою вибору оптимальної стратегії диверсифікації (див. табл. 4.4) показав, що існують дві основні точки зору: економічно–індустріальна та ресурсна.

У першій особлива увага надається факторам зовнішнього середовища, пошуку ринків збуту з високою нормою прибутку. Дійсно, підприємство є відкритою системою, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища. Дж. Белл [20] доводить, що зовнішнє середовище підприємства містить такі

елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто значущі) відносно діяльності підприємства. Але такий підхід не розрізняє вплив різних шарів зовнішнього середовища (рис. 4.5). Макросередовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожен окрему організацію, а на всі одразу. Однак це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення (мікросередовище).

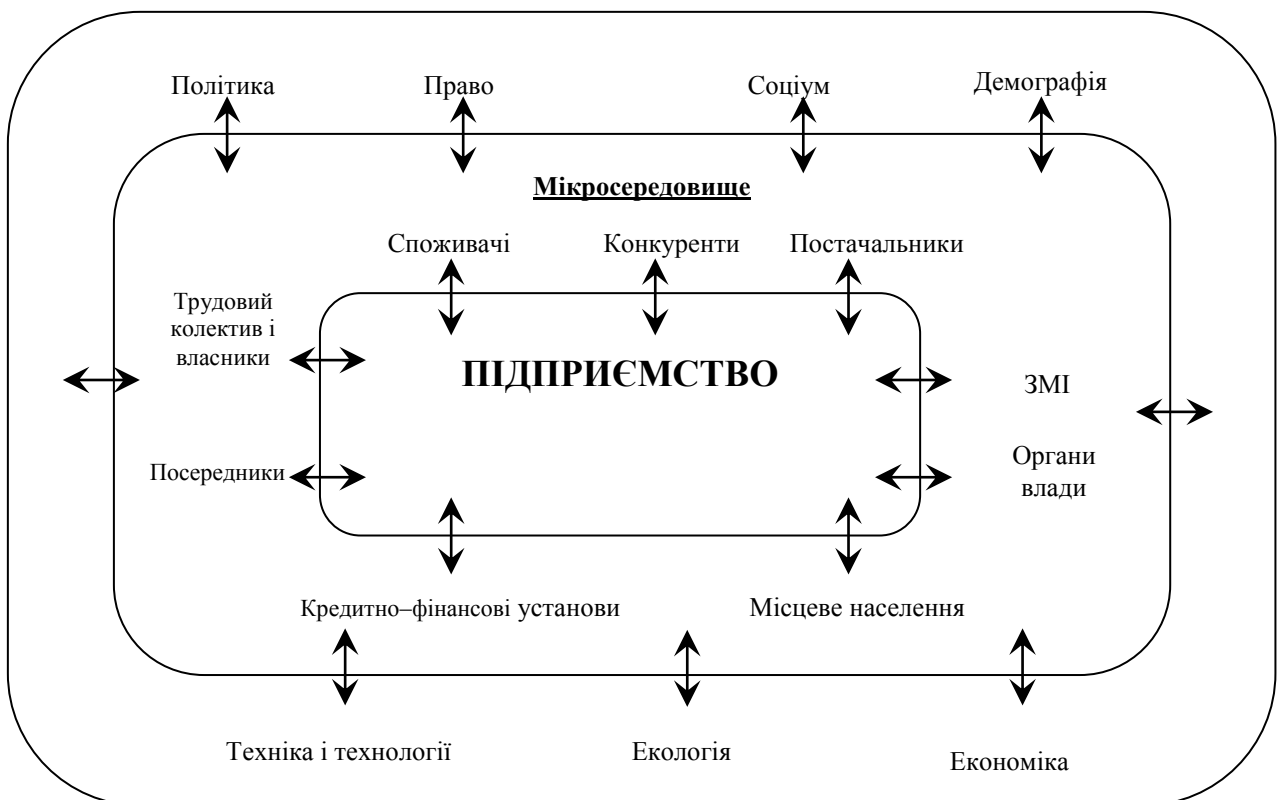


Рис. 4.5. Схема взаємодії факторів зовнішнього середовища і їх впливу на підприємство

Фактори макросередовища задають загальні “правила гри” та окреслюють “поле гри” всіх суб’єктів ринку, що належать до мікросередовища аналізованого підприємства.

З ресурсної точки зору при проведенні диверсифікації важливу роль відіграє внутрішнє середовище підприємства, його ресурсна база. Проте аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі [95, 97]. У

процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. Порівняльна характеристика дозволяє виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення. Ключові фактори конкурентоспроможності — це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Елементи обох концепцій впливають на вибір ефективної стратегії диверсифікації, тому їх необхідно систематизувати та комбінувати, щоб використати переваги кожного підходу і органічно поєднати їх.

Схема управління диверсифікацією, яка об'єднує економіко-індустріальний та ресурсний підходи, наведена авторами на рис. 4.6. У межах вибраного стратегічного підходу і стратегії диверсифікації проводиться розробка (вибір) стратегій розвитку кожної бізнес-одиниці (СБО) чи стратегічної зони господарювання.

Таким чином, здобувачем проведено аналіз підходів до управління диверсифікацією в системі стратегічного управління підприємством.



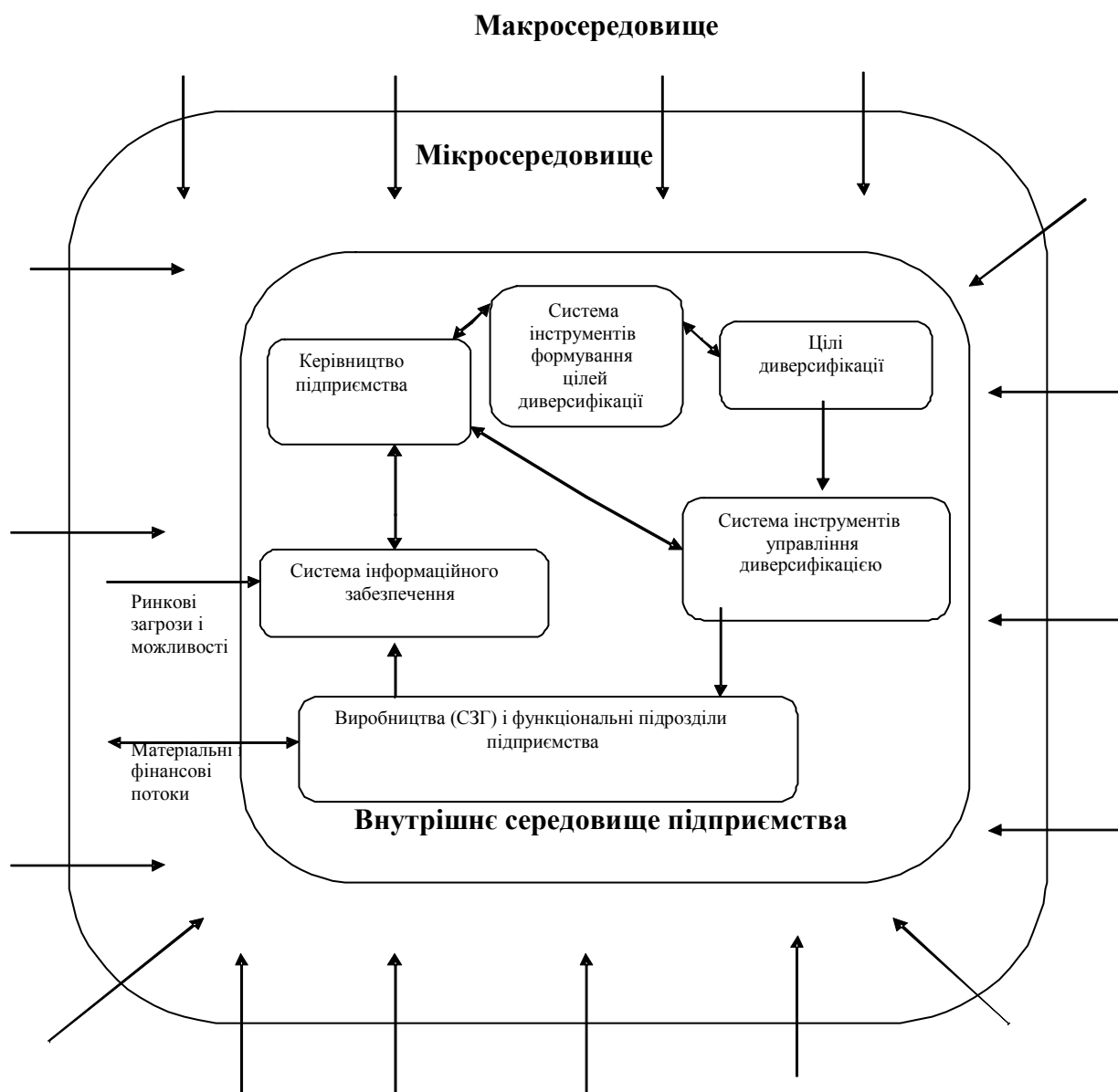


Рис. 4.6. Схема управління диверсифікацією з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища

Слід зазначити, що проведений авторами аналіз різних методів вибору напрямків диверсифікації [5, 13, 40, 41, 94, 96, 98, 99, 107, 178] та формування стратегічного підходу до диверсифікації діяльності (виробництва та збуту) виявив відсутність системного підходу до вирішення цієї проблеми.

Необхідним є вдосконалення існуючих методів управління вибором стратегій диверсифікації з урахуванням факторів зовнішнього середовища та

характеристики діяльності конкретного підприємства. Особливо це стосується портфельного рівня управління. Для обґрунтування вибору конкретних напрямків удосконалення системи управління вибором стратегій диверсифікації промислових підприємств виконано аналіз існуючих підходів і критеріальної бази управління (додаток В). Спираючись на результати порівняльного аналізу переваг і недоліків цих методів можна перейти до безпосереднього формування критеріальної бази управління вибором стратегії (набором стратегій) диверсифікації, яка дозволяє посилити конкурентні переваги конкретного промислового підприємства і забезпечити умови його тривалого виживання і розвитку на ринку.

Стратегічне управління [27, 31, 141, 207] як технологія ефективного управління за умов підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища особливо актуальне для підприємств, які мають диверсифікований портфель бізнесів. Управління бізнес–портфелем в умовах невизначеності факторів зовнішнього середовища та їх нестабільності в диверсифікованих організаціях є корпоративним стратегічним управлінням. Головні етапи процесу стратегічного управління такі (рис. 4.7): визначення бізнесу та місії організації; розроблення довгострокової і короткострокової мети; розроблення стратегії; реалізація стратегії; оцінювання та контроль виконання стратегії, коригування попередніх етапів.

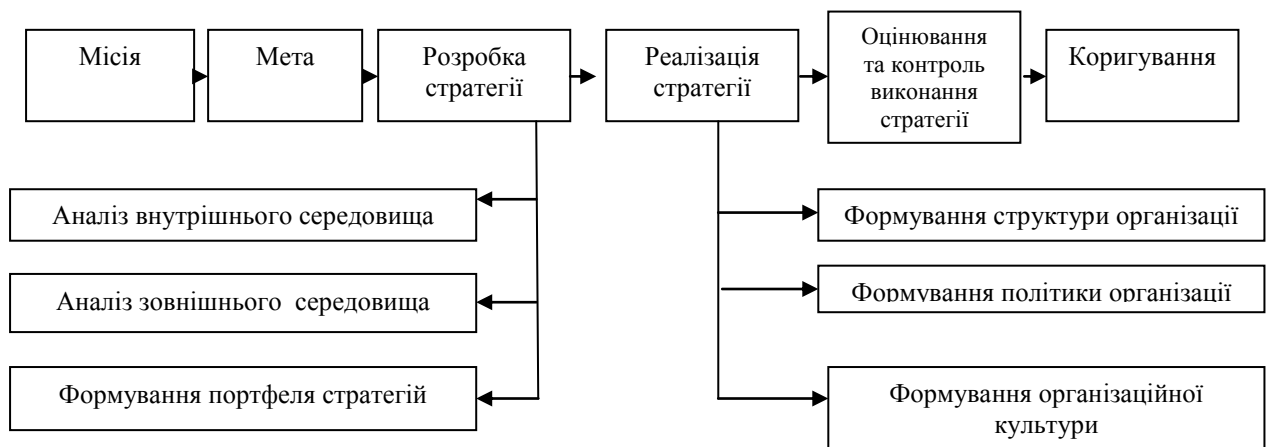


Рис. 4.7. Головні етапи процесу стратегічного управління [141, 207]

На рис. 4.8 подано принципову схему стратегічного управління підприємством з урахуванням реалій сучасної економіки [141] (з доповненнями).

Побудова системи стратегічного управління підприємством за наведеною схемою, на нашу думку, дозволить оперативно реагувати на мінливість сучасної економіки, ефективніше розпоряджатися наявними ресурсами, управляти стратегіями диверсифікації, максимально задовольняючи потреби споживачів, забезпечуючи високу прибутковість діяльності.

Вітчизняним підприємствам протягом останніх років критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку, безліч нових законодавчих і нормативних актів, танучі внутрішні ресурси, зростання агресивності зовнішнього середовища, що пов'язане з процесами глобалізації. У цих умовах величезного значення набуває вдале застосування в практиці підприємств нових ідей і технологій стратегічного управління їх розвитком.

Стратегічний менеджмент орієнтований на підтримку стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, а розробка стратегічних рішень, у свою чергу, тісно пов'язана з вивченням альтернатив при визначенні сфер бізнесу, розподілу між ними ресурсів, систем мотивації, ділових партнерів тощо. А це потребує від менеджерів вищої ланки глибоких знань, досвіду, творчої інтуїції, тому що неадекватні стратегічні дії можуть призвести до серйозних наслідків у довгостроковій перспективі і навіть краху компанії [141].

Економічне становище, що склалося в Україні, вимагає від стратегічних менеджерів високої гнучкості. Але вітчизняні менеджери далеко не завжди готові до оперативного маневру й адаптації в обставинах, що склалися. Це не означає, що підприємство повинне діяти без чітко визначених цілей, однак потрібно бути готовим до їх оперативного корегування.



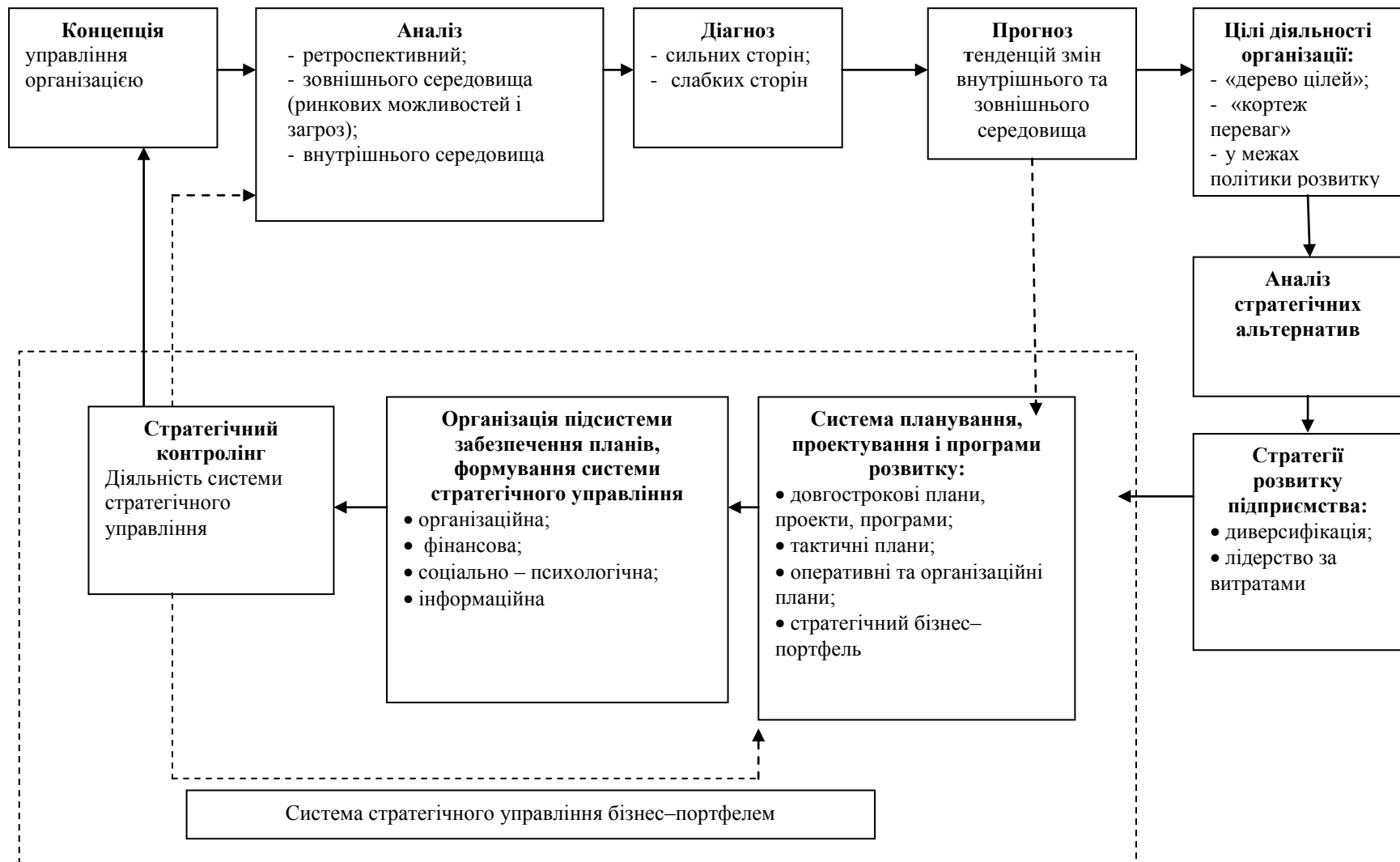


Рис. 4.8. Схема стратегічного управління підприємством

Для досягнення успіху необхідні знання не тільки теоретичних засад стратегічного управління, а й управління бізнес-портфелем як його складової. Іноземні конкуренти використовують ті ж самі фундаментальні методи і підходи, що й вітчизняні керівники, але, на відміну від них, досягають значно більших успіхів.

Роль і місце диверсифікації в системі стратегічного управління підприємством показано на схемі (рис. 4.9), яка узагальнює погляди ряду вітчизняних і зарубіжних науковців [93, 96, 97, 100, 102, 141].

Згідно зі схемою, уже на корпоративному рівні управління при виборі стратегії розвитку (стратегії конкуренції) приймається концептуальне рішення про вибір загальних пріоритетів забезпечення розвитку: лідерство за витратами чи диверсифікація.

Основою такого рішення є стратегічний аналіз зовнішнього середовища і стратегічного потенціалу підприємства.

Залежно від обраної концепції розвитку розробляється загально-економічна стратегія розвитку, яка містить низку функціональних стратегій: виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову, інноваційну, організаційну.

Серед них, згідно з [93, 96], провідну роль відіграють маркетингова й інвестиційна функціональні стратегії, оскільки при їх розробці формуються загальні, стратегічні підходи до реалізації мети загальноекономічної стратегії. Інші функціональні стратегії в подальшому деталізують ці підходи відповідно до обраних напрямків діяльності підприємства.

Розробку маркетингової і інвестиційної стратегій слід вести взаємоузгоджено [93, 96, 97, 100], щоб кожен з визначених згідно з маркетинговою стратегією видів діяльності неодмінно був забезпечений інвестиційними ресурсами, а визначені напрямки інвестування розширювали можливості розвитку підприємства і належним чином стимулювали їх реалізацію.

На портфельному рівні у руслі загальноекономічної стратегії розробляються стратегія диверсифікації бізнес-портфеля, яка деталізується на рівні окремих бізнес-одиниць.

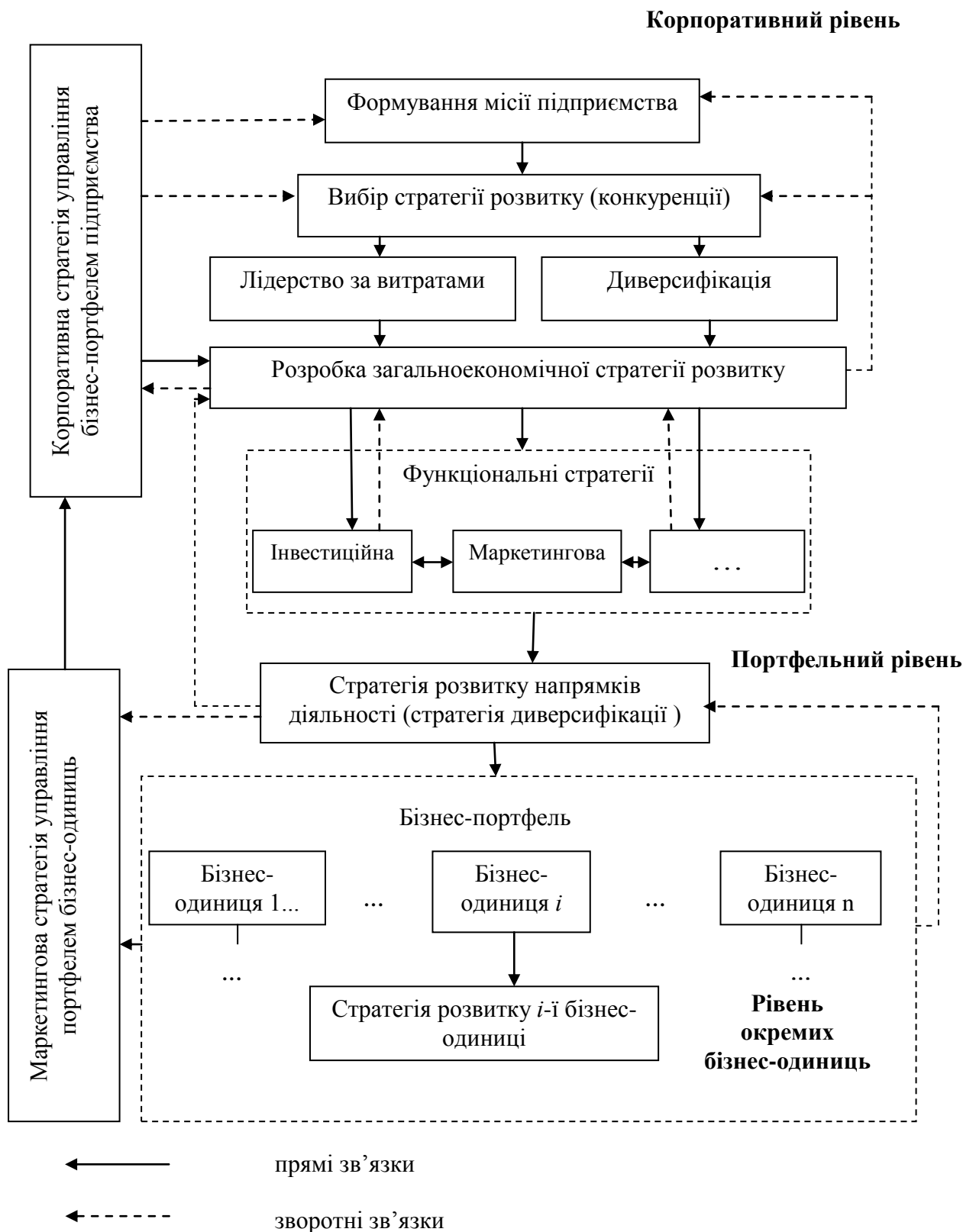


Рис. 4.9. Принципова схема управління диверсифікацією в системі стратегічного управління підприємством

Таким чином, управління бізнес-портфелем, яке передбачає вибір обґрунтування виду і стратегії диверсифікації, є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством. У його межах розкривається взаємозалежність різних сторін діяльності підприємства і формується чітке уявлення про те, що бізнес-портфель, як єдине ціле не є простою сумою його складових.

За його допомогою будують збалансовані найважливіші фактори бізнесу: обсяги виготовлення і продажу продукції, прибутки, ризики, послідовність зміни і розвитку видів діяльності.

Звідси можна дійти висновку, що диверсифікація взагалі і управління стратегіями диверсифікації зокрема є основою стратегічного управління підприємства, яке зробило ставку в конкурентній боротьбі саме на диверсифікацію. При цьому слід розуміти, що управління стратегіями диверсифікації є лише одним з багатьох інструментів стратегічного управління (хоча і дуже важливим).



### **4.3. Методи управління вибором стратегій диверсифікації промислових підприємств**

Відсутність єдиного загально визнаного науково обґрунтованого підходу до управління вибором стратегій диверсифікації підприємства спричиняє здебільшого стихійні (випадкові) чи вузькоспеціалізовані рішення, що не мають необхідного потенціалу розвитку [103].

У наслідок цього постає завдання дослідження існуючих методів управління вибором стратегій диверсифікації та розробка і наукове обґрунтування на цій основі заходів щодо їх удосконалення.

Говорячи про диверсифікацію, необхідно враховувати відмінність між стратегією диверсифікації та видом. Диверсифікація – стратегічна орієнтація на розмаїтість і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції і послуг; розподіл засобів між різними (за деякими параметрами) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі.

Стратегію диверсифікації підприємства розглядають як умову успішного розвитку диверсифікованої організації у довгостроковій перспективі. Вона визначає орієнтири і напрямки розвитку підприємства, узгоджує в собі місію підприємства, цілі, маркетингову концепцію, інвестиційну політику, кадрову стратегію й ін.

Стратегія диверсифікації, що є основою, яка об'єднує організаційні зусилля, вимагає розробки видів диверсифікації. Природно, що кожен вид стратегії є її частиною. Стрижнем будь-якого виду диверсифікації є його базова стратегія. У межах обраної базової стратегії можливо кілька курсів дій, що прийнято називати стратегічними альтернативами (видами).

Стратегія диверсифікації [107] полягає в постачанні нових продуктів на нові ринки. Цей термін часто асоціюється з експансією в галузі, яка не пов'язана з поточною діяльністю організації. Таку стратегію, що вимагає для

своєї реалізації значних інвестицій, можуть проводити звичайно тільки великі організації. Під час її реалізації виникають істотні труднощі досягнення ефективного управління. Розрізняють низку підвидів (видів) стратегії диверсифікації. У разі, коли підприємство шукає нові продукти, яким властиві синергетичні ефекти з існуючими продуктами і з маркетингом щодо цих продуктів, навіть якщо ці продукти орієнтовані на інших споживачів, такий вид стратегії диверсифікації називається концентричним. Тенденції останніх років полягають у тому, що підприємства намагаються диверсифікувати в межах своєї компетенції, використовуючи повною мірою накопичений досвід. Коли ж організація шукає нові продукти, що можна поставляти існуючим споживачам, але які не пов'язані з технологією існуючих виробничих ліній, то використовується горизонтальна диверсифікація.

Нові напрямки діяльності, не пов'язані з традиційними для організації технологіями, продуктами чи ринками, належать відносяться до конгломератної диверсифікації.

Стратегія диверсифікації традиційно розглядається як один з найефективніших засобів інноваційного розвитку ринкових можливостей (табл. 4.5). Види диверсифікації та їх характеристики надано згідно з [97].

Таблиця 4.5. Диверсифікація виробництва та збуту в системі інноваційного розвитку

Диверсифікація виробництва та збуту (формування ринку)	Об'єкти інвестування	Ефективність від впровадження	Недоліки та проблеми диверсифікації
Диверсифікація шляхом пропонування на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства	Маркетингові дослідження ринку Розробка нових товарів Підготовка виробництва Формування системи збуту і товароруку	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових товарів. Підвищується ймовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від	Призводить до додаткових витрат

Продовження таблиці 4.5

	Стимулювання збуту	зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів	
Диверсифікація, шляхом пропонування на нових ринках різноманітних за своїм призначенням і сферами застосування нових товарів, у тому числі не пов'язаних з попередніми видами діяльності підприємства	Маркетингові дослідження ринку Розробка нових товарів Формування системи збуту Формування системи стимулювання Підготовка та освоєння виробництва різних видів товарів	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових товарів. Підвищується ймовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів	Основна проблема пов'язана з освоєнням різних виробництв, кожне з яких має свою специфіку, що потребує залучення значних обсягів інвестицій
Диверсифікація, шляхом орієнтації виробничо-збутової діяльності підприємства на відносно невеликі частини ринку з різко окресленою специфікою запитів споживачів – ніші ринку	Маркетингові дослідження ніш ринку Часта переорієнтація виробництва Стимулювання та збут Розробка нових товарів	Принципова можливість використання цінової стратегії “зняття вершків”, оскільки ніші ринку, як правило, являють собою ділянки, що залишилися поза увагою конкурентів	Необхідність підтримки високої оперативності і гнучкості виробничих підрозділів підприємства, яке застосовує даний варіант; незначні розміри ніш ринку обмежують можливості використання даного підходу для великих підприємств

Слід зазначити, що концепція стратегії диверсифікації базується на таких основних принципах [101,105]:

а) синергія. Поєднання виробництва кількох товарних груп чи окремих товарних одиниць, кожна з яких задовольняє запити певних груп споживачів, збільшуючи тим самим частку ринку підприємства, дозволяє, крім того, повніше реалізувати потенціал підприємства і розвинути його, у багатьох випадках зумовлює синергетичний ефект;

б) розподіл ризиків. Виробництво різних за технологіями виготовлення і галузями використання чи споживання товарів, кожен з яких знаходиться на різних етапах життєвого циклу і дозволяє підвищити стабільність діяльності

підприємства і знизити ризик, наприклад, нереалізації продукції, оскільки при зниженні попиту на одні товари можна виживати за рахунок інших і мати час для виведення неефективних товарів з ринку і заміни їх новими;

в) збільшення масштабів виробництва. Розширення виробництва й охоплення нових видів діяльності надає підприємству більш широкі можливості щодо формування сучасної виробничої бази, залучення досвідчених висококваліфікованих фахівців, застосування високоефективних технологій виробництва тощо, що в підсумку посилює конкурентні позиції;

г) економія на масштабах діяльності. Це дозволяє знизити питому частку постійних витрат у собівартості кожної товарної одиниці, повніше реалізувати виробничо-збутовий потенціал підприємства.

У випадку, коли рішення про проведення диверсифікації вже прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації. Існує достатньо велика кількість стратегічних підходів до цього питання. Диверсифікація, зокрема, може здійснюватися за допомогою таких заходів: придбання або злиття, створення власного нового підприємства з нуля, здійснення спільної діяльності тощо.

Щоб краще зрозуміти вибір менеджерів, які займаються диверсифікацією, треба розглянути шість основних підходів до неї (рис. 4.10) [80]:

1. Стратегія входження в нову галузь – „поглинання з нуля”, спільне підприємство. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом і має перевагу в швидкості проникнення на цільовий ринок. Диверсифікація „з нуля” передбачає створення нової компанії в обраній галузі під загальним керівництвом материнської компанії. Створена фірма повинна не тільки побороти вхідні бар'єри, але й здійснювати інвестиції в нові виробничі потужності, проводити роботу по розвитку джерел сировини, найму та навчанню персоналу, створенню каналів збуту, формуванню бази споживання. Створення спільних підприємств – це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономно робити наодинці, а також, коли об'єднання ресурсів двох або декілька незалежних організацій створює структуру з

більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху. Спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною можливістю подолати імпорتنі квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

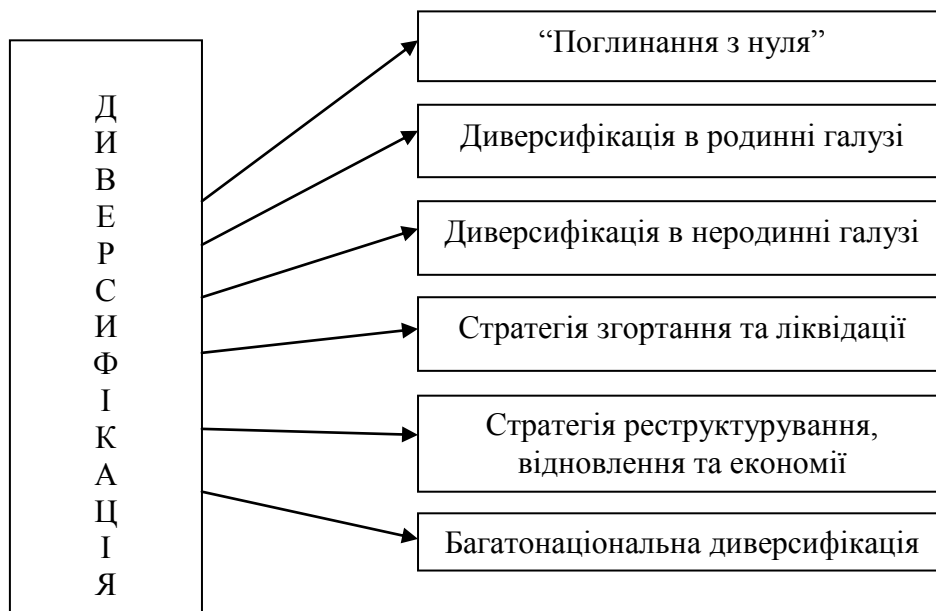


Рис.4.10. Стратегії диверсифікації

2. Стратегія диверсифікації в родинні галузі, яка проводиться підприємствами, що володіють родинним виробництвом та стратегічною відповідністю.

3. Стратегія диверсифікації в неродинні галузі, за якої компанія проводить диверсифікацію в галузі та виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати.

4. Стратегія згорання та ліквідації. Питання про продаж того чи іншого підприємства розглядається в разі, якщо вибраний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, якщо він втратив свою привабливість.

5. Стратегія реструктурування, відновлення та економії, яку застосовують, коли керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах з гіршими показниками.

6. Основною рисою стратегії багатонаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств в портфелі, а також велика кількість охоплених національних ринків.

Ці шість стратегічних підходів до диверсифікації не є взаємовиключними. Залежно від її цілей і спонукальних мотивів вони можуть використовуватися в різних комбінаціях і в порядку, надаючи підприємствам значні можливості при визначенні власної стратегії диверсифікації залежно від конкретних умов.

Загалом, реалізація нової стратегії підприємства завжди пов'язана із проведенням організаційних змін. Якщо ж цією стратегією є диверсифікація, то зміни необхідні в організаційній структурі, у здійсненні управління персоналом, а також в організації виробничого процесу.

Управління вибором стратегії диверсифікації, на думку авторів, можна розглянути, як вид діяльності, що спрямований на усунення та подолання кризових явищ на основі раціонального використання ресурсів та потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом дотримання наукових принципів та застосування існуючих методів роботи, що потребує рішення комплексу складних та багатоаспектних проблем. Принципова схема управління та схема урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у процесі управління подані, відповідно на рис. 4.11 і 4.12. Слід розглянути основні фактори, що визначають вибір стратегії диверсифікації:

- економічна ситуація, у якій функціонує підприємство. Для того, щоб були досягнуті цілі підприємства, вони повинні бути реалістичними в тій обстановці, що існуватиме на момент реалізації стратегії.

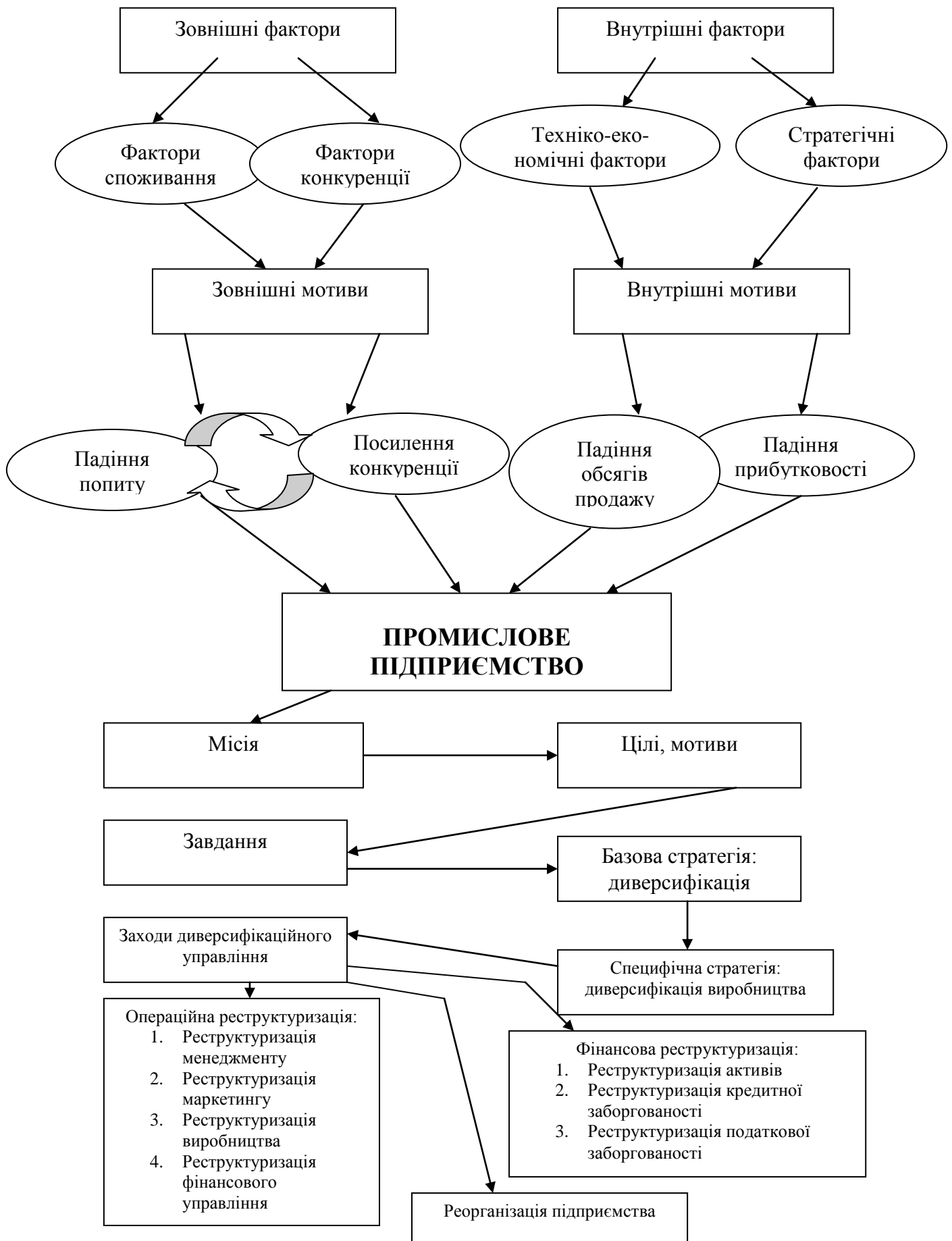


Рис. 4.11. Загальна схема управління диверсифікацією

Прогнозування розвитку майбутнього є дуже цінним, якщо воно дозволяє визначити загальні економічні тенденції, які можуть або нести загрозу існуючій діяльності, або надавати можливості для розвитку нових видів діяльності, а на цій основі вибору конкретних стратегій диверсифікації [104, 106];

- стійкість становища підприємства на ринку. Будь-яке підприємство повинне прагнути до того, щоб не погіршити своє становище і зберегти себе навіть в екстремальній ситуації. Основними факторами стійкості, на думку західних фахівців, є фінансова й інформаційна репутація фірми [114, 116].

Фінансова репутація характеризується, насамперед, платоспроможністю підприємства. Інформаційна репутація підприємства сприяє збереженню і зміцненню його становища на ринку збуту.

Вона визначається популярністю продукції, що випускається (її якістю і рекламою), надійністю підприємства як контрагента договірних відносин. Збереження стійкості рівнозначно підвищенню життєздатності підприємства;

- гнучкість виробничо-збутової системи. Для утвердження підприємства на ринку воно повинне продемонструвати високий ступінь гнучкості у всіх сферах, пов'язаних з організацією і забезпеченням виробництва. Такий шлях передбачає узгодження виробництва і збуту з вимогами ринку і нейтралізацію негативних ринкових ситуацій;
- маневреність системи. Зміни у виробничо-збутовій діяльності підприємства, що виникають у процесі пристосування до зовнішнього середовища, неминуче вимагають маневрування ресурсами, продуктами й ін. Стратегія підприємства повинна передбачати розвиток маневрених якостей прийнятих рішень на основі використання засобів, що є в розпорядженні підприємства. Такими засобами є резерви, коректування планів, моделювання й ін. Зміст маневрування полягає в тому, щоб порівняно безболісно прореагувати на зміни, що відбуваються на ринку.



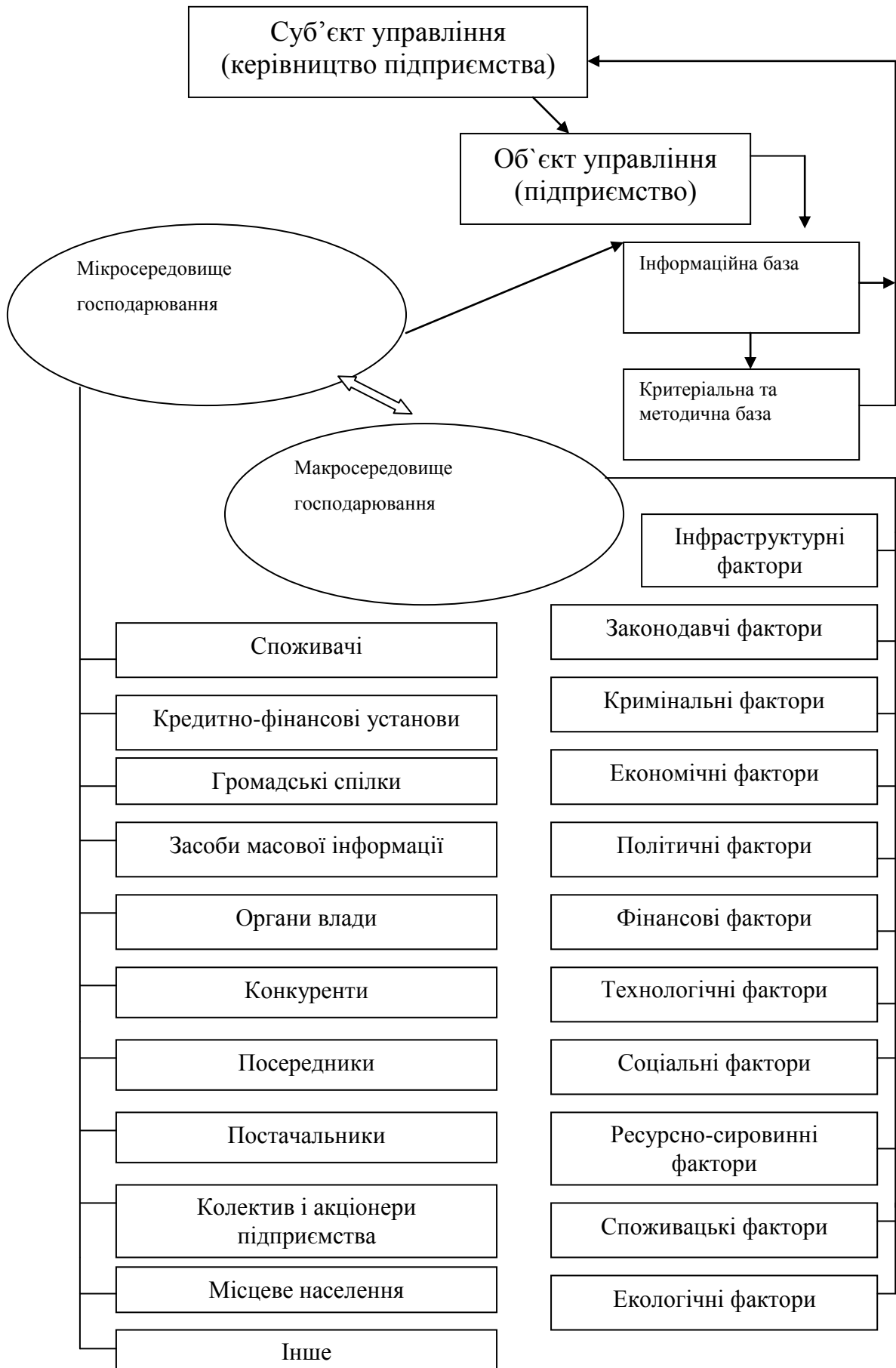


Рис. 4.12. Схема врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього мікро- та макросередовища при управлінні стратегіями диверсифікації діяльності підприємства

5. Найважливіший на підприємстві організаційний потенціал. Перш ніж прийняти рішення щодо стратегії диверсифікації, необхідно критично оцінити переваги і недоліки існуючої організації виробництва і збуту.

Таку оцінку стану організації виробництва і збуту можна проводити з урахуванням двох критеріїв: прогресивності організаційних форм і методів, що використовуються, і ступеня відповідності значень показників, які характеризують рівень організації виробництва і збуту підприємства, аналогічним параметрам підприємств-конкурентів.

6. Гарантія фінансового і трудового забезпечення змін в організації виробництва.

Розробка і реалізація організаційних проектів вимагає матеріальних витрат, але якщо керівництво підприємства визнає необхідність організаційних змін і в силу фінансових утруднень не може виділити для цієї мети необхідних засобів, то розпочати розробку стратегії диверсифікації практично неможливо.

Відсутність фахівців на підприємстві, які здатні зайнятися формуванням стратегічних рішень в галузі проведення диверсифікації, ставить під сумнів можливість проведення організаційних змін на підприємстві.

Таким чином, системний аналіз стратегій диверсифікації дозволив дійти висновку, що під час їх реалізації необхідно виконувати такі вимоги:

- створення організаційної структури, яка сприяє успішному виконанню стратегії диверсифікації;
- формування або перегляд бюджетів для того, щоб спрямовувати достатні обсяги ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх;
- узгодження системи винагород і стимулів з фактичними результатами виконання стратегії на високому рівні й досягненням поставлених цілей;

- створення робочого оточення й корпоративної культури, що підтримують стратегію диверсифікації;
- забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії і її вдосконалювання в процесі реалізації;
- встановлення відповідних стратегії системи заходів і процедур;
- введення останніх досягнень практики й сучасної техніки для забезпечення постійного розвитку й удосконалювання.

Доцільно враховувати ці вимоги й у процесі впровадження стратегій диверсифікації виробництва в українських економічних умовах.

Слід зазначити, що стратегії зростання через диверсифікацію є актуальними тільки тоді, коли підприємство не має значних можливостей для зростання чи забезпечення високої рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні [34].

Диверсифікація не повинна ставати стратегічним пріоритетним, поки підприємство не вичерпає всіх можливостей для росту у своїй сфері. Для кращого розуміння того, коли підприємству слід проводити диверсифікацію, використовуючи відомий підхід [80], були запропоновані рекомендації з вибору стратегії (або видів) диверсифікації (рис. 4.13), де конкурентні позиції підприємства співставленні з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів росту.

У результаті такого зіставлення визначаються чотири стратегічні ситуації, у кожному з яких може потрапити недиверсифіковане підприємство.

При формуванні стратегії диверсифікації застосовують як планомірний підхід, так і поточне корегування (фактично, метод спроб і помилок) [101, 109]. Виходячи з цього доцільно розглядати два протилежних підходи до диверсифікації (рис.4.14).

## Конкурентна позиція

		Слабка	Сильна
Темпи Росту ринку	Високий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування стратегії спорідненої диверсифікації (для збільшення товарообігу)</li> <li>- застосування стратегії спорідненої диверсифікації – квазідиверсифікація (для посилення конкурентних переваг)</li> <li>- вертикальна диверсифікація (якщо вона посилює позиції фірми)</li> <li>- застосування стратегії диверсифікації єдності</li> <li>- закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продовження концентрації в одній галузі (споріднена диверсифікація)</li> <li>- міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку)</li> <li>- вертикальна диверсифікація (якщо це посилює конкурентні позиції фірми)</li> <li>- горизонтальна диверсифікація (для переносу в них досвіду та знань з базової галузі)</li> </ul>
	Низький	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування стратегії спорідненої диверсифікації (для збільшення товарообігу)</li> <li>- застосування стратегії диверсифікації єдності (для посилення конкурентних переваг)</li> <li>- вертикальна диверсифікація (якщо вона істотно зміцнює позиції фірми)</li> <li>- “зняття вершків” та вихід з ринку</li> <li>- ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку)</li> <li>-центрована диверсифікація</li> <li>- конгломеративна диверсифікація</li> <li>- диверсифікація єдності – спільні підприємства в нових галузях</li> <li>- вертикальна диверсифікація (якщо це посилює конкурентні позиції фірми)</li> <li>- продовження стратегії концентрації (зростання внаслідок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів)</li> </ul>

Рис. 4.13. Корпоративні стратегії, що відповідають становищу на ринку недиверсифікованого підприємства

Якщо підприємством визначені завдання й цілі диверсифікації, наступний крок полягає в тому, щоб вирішити, наскільки ці завдання є актуальними.

Якщо підприємство розвивається планомірним шляхом, то проводиться всебічний аналіз з визначенням потенційних сфер діяльності. Після чого відбувається збір даних з вибору перспективних сфер діяльності та аналіз перспектив.

Якщо перспективи високі, то фірма може сміливо розпочинати нову діяльність, а якщо ні, то краще буде відмовитися від ідеї в цілому.

Якщо підприємство пішло непланованим шляхом, то починається пошук методом спроб та помилок, тобто аналізується ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім (шляхом зіставлення ринкових можливостей і загроз з потенціалом підприємства) щоб виявити конкретні можливості диверсифікації.

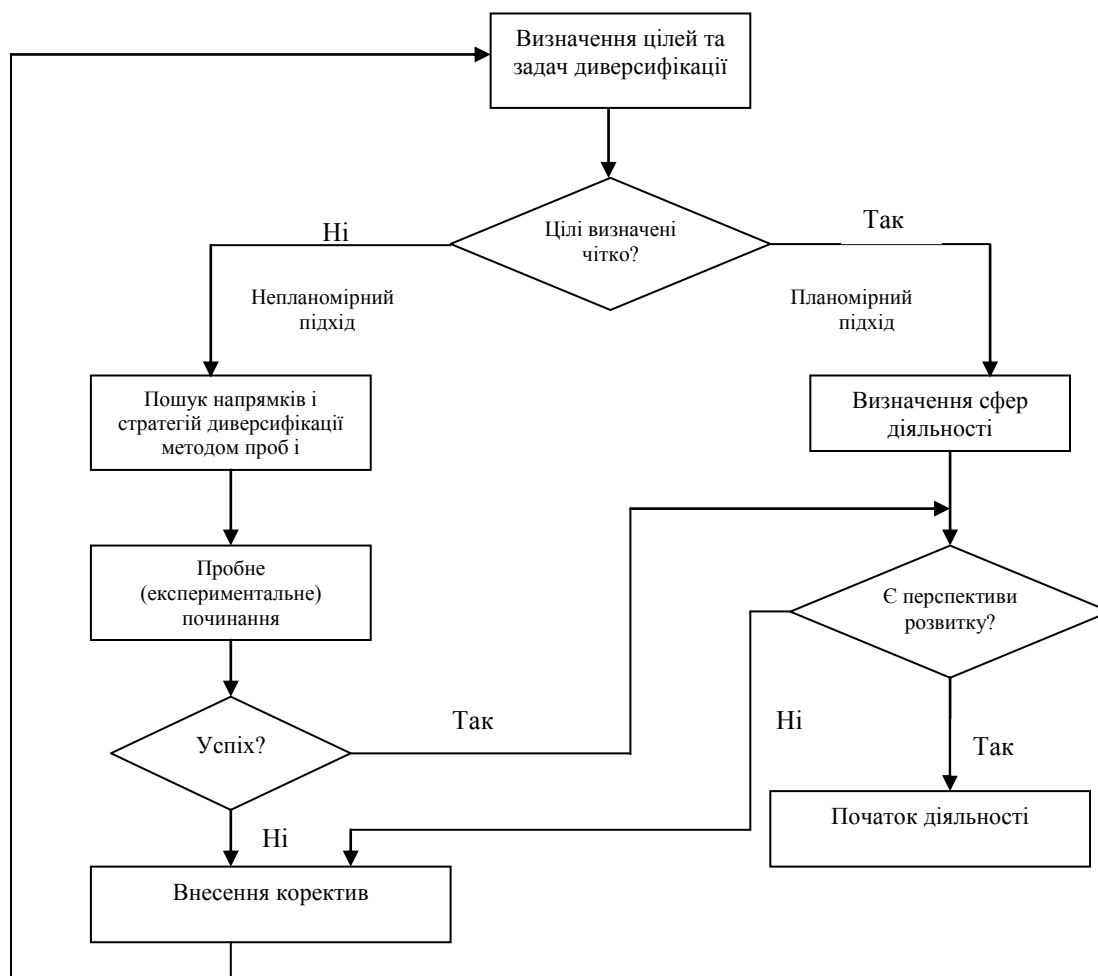


Рис.4.14. Укрупнена блок-схема алгоритму диверсифікації

Виконують низку кроків у вигляді “спробних починань” або “експериментальних починань”, які не потребують вкладання великих ресурсів та дозволяють швидко накопичити стратегічний досвід. На цьому етапі прибутки відносно незначні, однак можна визначити, наскільки перспективна обрана сфера діяльності.

Якщо обрана сфера діяльності неперспективна, то підприємство повинне прийняти рішення про вихід з неї. Але якщо вона приваблива, то підприємство повинне прийняти рішення про початок детального планування та вибору (постановки) стратегічного завдання. Однак, слід зазначити, що лише планомірний підхід забезпечує цілеспрямоване управління стратегіями диверсифікації у відповідності з поставленою метою.

Ураховуючи викладене та узагальнюючи підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до управління вибором стратегій диверсифікації, наявний практичний досвід, авторами запропоновано наступний укрупнений алгоритм управління:

1. Аналіз ситуацій на ринку та визначення позицій аналізованого підприємства на ньому.

2. Визначення доцільності диверсифікації діяльності на основі аналізу проблем, які вона допоможе розв'язати. Відповідно до цього формулюються мета і завдання диверсифікації.

3. Визначення найбільш прийнятних стратегій диверсифікації (див. види п. 1.3) та їх укрупнений аналіз.

4. Вибір методики детального аналізу, критеріїв та їх показників для оцінки стратегій диверсифікації з метою оптимізації їх вибору.

5. Формування інформаційної бази аналізу.

6. Вибір найбільш раціональної для конкретного підприємства в конкретних ринкових умовах (з урахуванням перспектив їх розвитку) стратегії диверсифікації.

7. Деталізація стратегії за цілями, етапами, термінами, результатами.

8. Розробка системи заходів щодо контролю і оцінки результатів.

Аналіз даного алгоритму дозволив визначити напрямки подальших досліджень: формування критеріально-методичної та інформаційної бази управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств.

## 5. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 5.1. Формування теоретико-методичних засад управління стратегіями диверсифікації

У пункті 4.3 авторами було запропоновано базовий алгоритм управління стратегіями диверсифікації. Вважається за доцільне формування методичних засад управління стратегіями диверсифікації вести відповідно до цього алгоритму, уточнивши його згідно зі специфікою діяльності промислових підприємств (рис. 5.1).

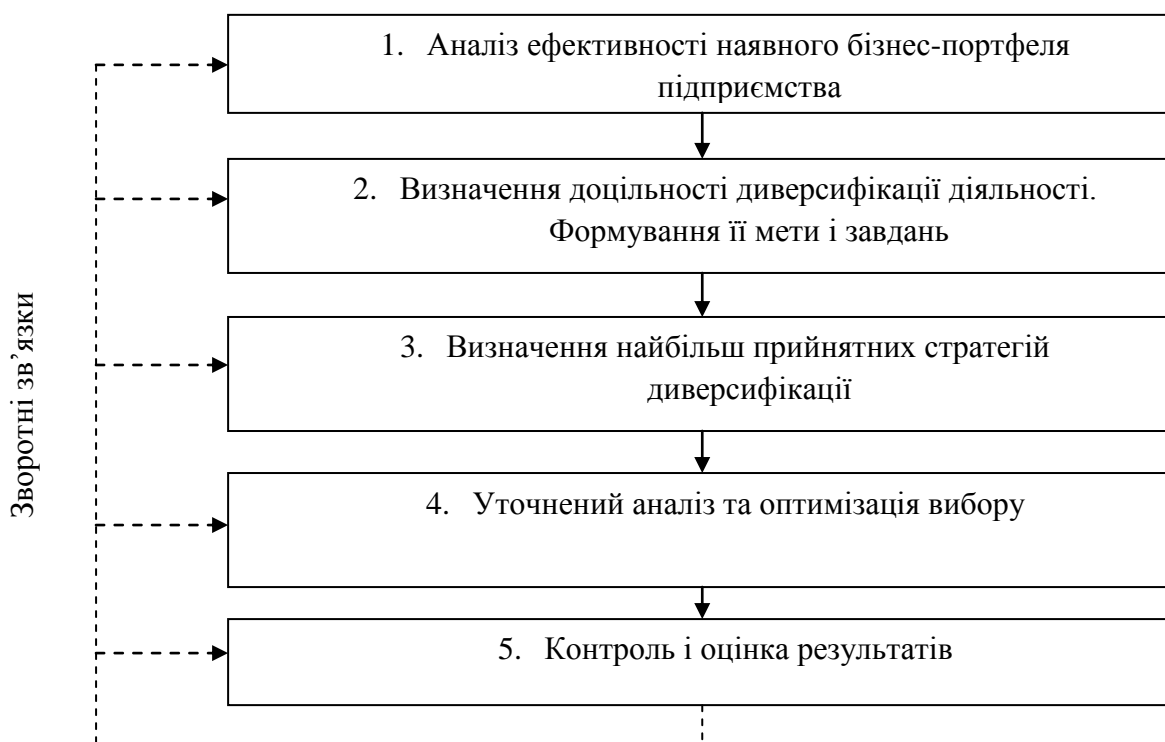


Рис. 5.1. Укрупнений алгоритм управління стратегіями диверсифікації діяльності промислових підприємств

Розглянемо окремі блоки запропонованого алгоритму з позицій формування методичних засад управління стратегіями диверсифікації.

1. Критичний аналіз і узагальнення наукових публікацій [15, 38, 42, 56, 57, 66, 74, 92, 95, 96, 138, 158, 164, 182, 206] та практики діяльності промислових підприємств показав, що однозначних рекомендацій щодо оцінки ефективності бізнес-портфеля підприємства немає. Різні підходи дозволяють урахувувати різні фактори, що дає змогу всебічно оцінити бізнес-портфель, однак застосування їх усіх (чи більшості з них) не є можливим з фінансових, часових та інших причин. Виходячи з цього і спираючись на результати аналізу (див. табл. 4.4 у п. 4.2), авторами запропоновано такий методичний підхід до аналізу і оцінки ефективності бізнес-портфеля підприємства:

- аналіз частки кожної бізнес-одиниці в загальних обсягах продажу і прибутку та оцінка за його результатами відповідності обсягів збуту обсягам прибутку;

- аналіз частки збуту і прибутку кожного з цільових сегментів чи ринків (наприклад, у географічному розрізі);

- побудова карти ринкового профілю бізнес-одиниць та їх аналіз;

- аналіз структури бізнес-портфеля за допомогою матриці БКГ;

- аналіз структури бізнес-портфеля за допомогою матриці McKinsey;

Для порівняння різноманітних СЗГ застосовують різні підходи. Одним з найбільш поширених методів оцінки якості видів діяльності диверсифікованого підприємства є матричний аналіз його господарського портфеля. Слід зауважити, що три типи матриць господарського портфеля застосовуються найбільш часто: матриця "ріст/частка", розроблена компанією Boston Consulting Group; матриця "привабливість галузі/положення в конкуренції", створена компанією General Electric; і матриця життєвого циклу галузі Hofer/A.D. Little.

Найбільш широко використовуваною є матриця портфеля ділової активності – матриця "Бостон консалтинг груп" (БКГ) – (матриця "зростання ринку – частка ринку"), що призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць (СБО) організації за допомогою двох параметрів:



- 1) темпів зростання цільового сегмента (привабливість ринку);
- 2) частки ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми).

При цьому підприємство може розглядатися як сукупність так званих самостійних бізнес-одиниць (самостійних господарських підрозділів) – незалежних одна від одної сфер діяльності підприємства.

Матриця слугує для порівняння різних стратегічних господарських одиниць (СГО) підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству класифікувати кожен СГО за її часткою на ринку щодо основних конкурентів. В основі цього підходу лежить обґрунтоване припущення, що чим більша частка СГО на ринку, тим нижчі відносні витрати і вищий прибуток. Ця матриця була розроблена для вибору потрібної стратегії на початку 70-х років. Вона використовує критерії конкурентоспроможності СГО і перспектив розвитку галузі.

Матриця компанії «Мак-Кінсі» дуже схожа на матрицю БКГ і була розроблена на її основі, однак вона передбачає багатофакторний аналіз, при якому враховує як стан галузі (ринку) у цілому, так і положення компанії на ньому. При цьому враховується більша кількість факторів, ніж матриці БКГ.

Отже, обрані дві матриці доповнюють одна одну і дають змогу зробити більш повний аналіз бізнес-портфелів промислових підприємств. Але існує складність вимірювання великої кількості чинників, статичний характер матриць, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

2. За результатами проведеного у блоці 1 (рис. 5.1) аналізу визначають доцільність диверсифікації і формують її цілі і завдання. При цьому слід брати до уваги викладені авторами в п. 4.1 основні спонукальні мотиви та цілі диверсифікації (див. рис. 4.3 і 4.2), а також урахувати авторську класифікацію і характеристики видів диверсифікації (див. рис. 4.4, табл. 4.3).

3. Для попереднього вибору можливих стратегій (наборів стратегій) диверсифікації (за авторською класифікацією (див. рис.4.4), виходячи зі

спонукальних мотивів і цілей, авторами розроблена матриця (таб. 5.1, Додаток Д), що дозволяє окреслити поле найбільш доцільних стратегій.

Таблиця 5.1. Матриця вибору виду диверсифікації, виходячи з цілей та спонукальних причин (фрагмент)

Спонукальні мотиви (рис. 4.3)	Цілі диверсифікації (рис. 4.2)			
	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку	Більш повне завантаження виробничих потужностей	Пошук та реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології	Досягнення синергетичного ефекту
Розвиток науково-технічного прогресу	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності
Вимоги анти-монопольного законодавства	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності
Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладання капіталу	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності
Створення нових робочих місць	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності

Однак вибір слід узгоджувати з наявною ресурсною базою конкретного підприємства. Необхідна ресурсна база для визначених за авторською класифікацією видів диверсифікації орієнтовно визначена в табл. 5.2.

Таблиця 5.2. Види диверсифікації та ресурсне забезпечення, необхідне для їх реалізації

Види диверсифікації	Ресурсна база (потенціал підприємства)
---------------------	--

підприємства	Фінанси	НДР	Виробництво	Маркетинг
1. Центрована диверсифікація (споріднена, пов'язана, концентрична):	+		+	+
• вертикальна (порівняно центрована):	+		+	+
повна	+		+	+
часткова	+		+	+
квазидиверсифікація	+		+	+
зворотна	+		+	+
пряма	+		+	+
• горизонтальна (умовно центрована)	+		+	+
географічне розширення	+		+	+
розширення спектру продуктів	+		+	+
Диверсифікація, орієнтована на ніші ринку	+		+	+
2. Нецентрована диверсифікація (неспоріднена, незв'язана, чиста)	+	+	+	+
• безпосередньо нецентрована	+	+	+	+
• конгломеративна	+	+	+	+
• пасивна	+	+	+	+
3. Диверсифікація єдності	+	+	+	+
• стратегія придбання	+	+	+	+
• створення нового підприємства в середині існуючого	+	+	+	+
• спільне підприємство	+	+	+	+

Виходячи з причин, що спонукають прийняти рішення про впровадження конкретної стратегії (стратегій) диверсифікації, мети, що ставиться, та наявних ресурсів, які є в розпорядженні підприємств (сильних сторін діяльності, що мають конкурентні переваги або які дозволяють повніше реалізувати наявний потенціал), можна обрати не тільки один, а і декілька видів диверсифікації його діяльності.

4. Визначення найбільш прийнятних стратегій диверсифікації з відібраних на попередньому етапі (таб. 5.1, 5.2) доцільно виконувати на основі запропонованих авторами в п. 4.3 загальної схеми управління вибором стратегій диверсифікації (див. рис. 4.11) та схеми урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього мікро- і макросередовища (див. рис. 4.12).

Ієрархічна структура системи прийняття рішень про переваги конкретної стратегії (складу стратегій) диверсифікації для конкретного підприємства наведена на рис. 5.2.

На рівні I виконується узагальнена оцінка ринкових можливостей і загроз.

На рівні II – узагальнена оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

На рівні III – попарне порівняння і визначення вагомості оціночних критеріїв.

На рівні IV – багатокритеріальна оцінка стратегій диверсифікації і вибір найбільш раціональних з них.

Для оцінки сприятливості чи несприятливості стану зовнішнього середовища з погляду аналізованої стратегії диверсифікації авторами запропоновано використовувати елементи нечіткої логіки, зокрема, коефіцієнти впевненості та правила їх комбінування [226], що дозволяє, як свідчать вітчизняні і зарубіжні науковці [8, 9, 10, 97, 101, 103, 188–191], приймати адекватні рішення в умовах нечіткої оцінки факторів впливу (див. п. 5.3).

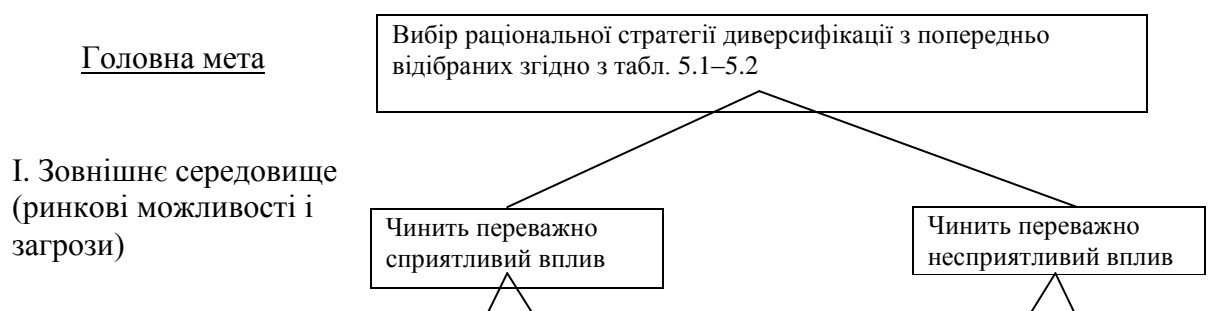


Рис. 5.2. Ієрархічна структура системи прийняття рішень з вибору раціональної стратегії диверсифікації

При цьому у переважній більшості аналізованих робіт діапазон зміни коефіцієнтів упевненості становить «-1»–«+1», що істотно звужує диференціацію оцінок. Практика ж свідчить, що в цьому випадку зі збільшенням кількості факторів, що приймаються до уваги, оцінка різних варіантів рішень наближається до крайніх значень (-1 або +1), а це ускладнює порівняння і вибір кращих варіантів.

З урахуванням викладеного авторами запропоновано розширити шкалу оцінки від -10 до +10 (рис. 5.3).

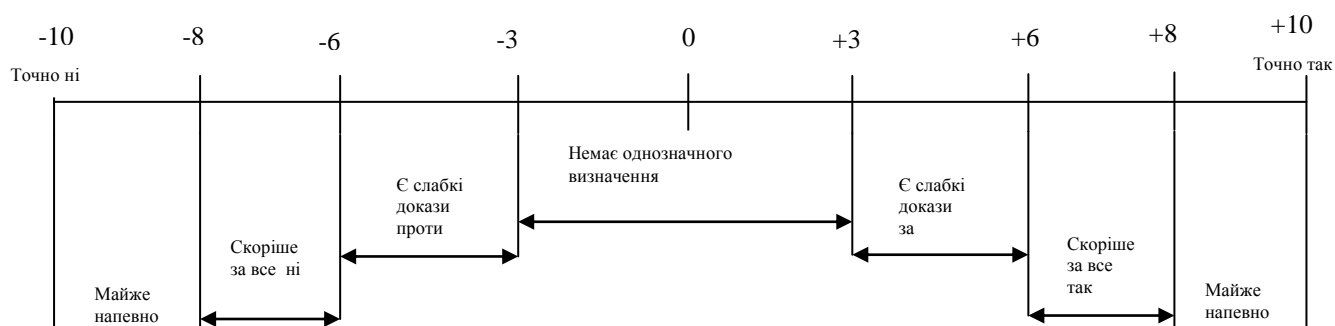


Рис. 5.3. Шкала значень коефіцієнтів упевненості

Це дозволить збільшити ступінь диференціації оцінки, чіткіше розділити варіанти порівнюваних рішень. Від'ємна (ліва) частина шкали (-10–0) призначена для оцінки факторів, що чинять несприятливий вплив (ринкові загрози). Позитивна (0–+10) – факторів, що чинять сприятливий вплив (ринкові можливості). Комбінування оцінок різних факторів слід виконувати за відомими правилами [226], при цьому трансформували їх відповідно до змін оціночної шкали. Таким чином, з авторськими уточненнями правила комбінування оцінок, що виражені коефіцієнтами впевненості, приймають такий вигляд:

$$\begin{aligned}
 K_0 &= K_1 + K_2 \cdot \left(\frac{10 - K_1}{10}\right), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0; \\
 K_0 &= (|K_1| + |K_2| \cdot \left(\frac{10 - |K_1|}{10}\right)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \\
 K_0 &= \frac{K_1 + K_2}{10 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки.}
 \end{aligned}
 \tag{5.1}$$

Аналогічним чином пропонується проводити оцінку стратегічного потенціалу підприємства (внутрішнього середовища).

Основна проблема полягає в складнощах первинного вибору найбільш значущих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та їх адекватній оцінці.

Як базові (вони підлягають корегуванню, для урахування специфіки конкретного аналізу) авторами (на основі узагальнення результатів аналізу основних методів портфельного аналізу, що наведені в табл. 4.4)

запропоновано розглядати такі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище:

- тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо);
- обсяг ринку;
- рівень конкуренції;
- ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо);
- стадія життєвого циклу товару;
- стадія життєвого циклу ринку;
- можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо за видами контрагентів: постачальників, посередників, споживачів тощо);
- рівень прибутковості;
- доступність каналів збуту продукції.

Внутрішнє середовище (стратегічний потенціал підприємства):

- стан маркетингу;
- виробництво;
- кадри;
- фінанси;
- система управління;
- науково-дослідна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- інформаційне забезпечення;
- захищеність технічних і технологічних рішень, торгівельної марки;
- можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства;
- виробничі потужності і виробничі площі (ступінь резервування, гнучкість тощо).

Звичайно запропонований перелік факторів, що підлягають урахуванню, може бути доповнений і скорегований відповідно до специфіки діяльності підприємства, особливостей конкретного ринку і тощо.

Значення коефіцієнтів упевненості, які характеризують ступінь упевненості в позитивній чи негативній дії конкретного фактору визначають на основі наявного досвіду діяльності в минулому чи методом експертних оцінок (за відсутності ретроспективного досвіду). При цьому до уваги приймають шкалу на рис. 5.3.

Як оціночні критерії, за якими приймають рішення про раціональність (нераціональність) і, відповідно, доцільність (недоцільність) відбору конкретної стратегії авторами запропоновані:

- рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства (більше значення краще);
- рівень рентабельності діяльності (більше значення краще);
- рівень ризику (менше значення краще);
- зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку (більше значення краще);
- рівень конкурентоспроможності (більше значення краще);
- рівень використання стратегічного потенціалу підприємства (більше значення краще).

Залежно від специфіки діяльності аналізованого підприємства і умов зовнішнього середовища відповідно до гілок дерева рішень щодо вибору раціональних стратегій диверсифікації (рис. 5.2) значущість критеріїв буде різною.

Значущість критеріїв на кожному рівні системи прийняття рішень (рис. 5.2) авторами пропонується визначати методом попарних порівнянь за шкалою, що подана в табл. 5.3.

Таблиця 5.3. Шкала парних порівнянь



Відносна важливість у балах	Оцінка за порядковою шкалою
1	Критерії рівнозначні
2	Один з критеріїв дещо важливіший за інший
3	Істотні переваги одного з критеріїв
4	Значні переваги одного з критеріїв
5	Абсолютна перевага одного критерію над іншим

Ця шкала далі використовується для попарних порівнянь виділених вище критеріїв на III рівні системи прийняття рішень відповідно до схеми на рис. 5.2 (табл. 5.4–5.15). На перетині стовпчиків з рядками матриці проставляють оцінки, що характеризують позиції одного критерія порівняно з іншим. Порівняння виконується по рядках: критерій першого рядка порівнюють з критеріями у стовпчиках; потім другого і т.д.; якщо при порівнянні, наприклад, другого критерія з третім експертна оцінка становить 3 (істотні переваги другого над третім), то при порівнянні третього з другим – оцінка становить  $\frac{1}{3}$ .

З метою апробації запропонованого підходу авторами виконано аналіз найбільш прийнятних стратегій диверсифікації з відібраних на попередньому етапі для підприємства ВАТ «Сумсільмаш», що проводить політику диверсифікації (табл. 5.4–5.7).

Таблиця 5.4. Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.1

Критерії	Критерії					
	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту		2	1	2	2	2
2. Рівень рентабельності	0,5		0,5	2	1	2
3. Рівень ризику	1	2		3	2	3
4. Адаптаційні можливості	0,5	0,5	0,33		1	1
5. Рівень конкурентоспроможності	0,5	1	0,5	1		2
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,5	0,5	0,33	1	0,5	

Таблиця 5.5. Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.2

Критерії	Критерії					
	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту		1	5	0,5	1	4
2. Рівень рентабельності	1		2	4	3	4
3. Рівень ризику	0,2	0,5		0,2	0,25	0,2
4. Адаптаційні можливості	2	0,25	5		0,5	2
5. Рівень конкурентоспроможності	1	0,33	4	2		4
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,25	0,25	5	0,5	0,25	

Таблиця 5.6. Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.3

Критерії	Критерії					
	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту		0,33	5	2	1	0,5
2. Рівень рентабельності	3		4	4	2	4
3. Рівень ризику	0,2	0,25		1	0,25	0,5
4. Адаптаційні можливості	0,5	0,25	1		1	0,5
5. Рівень конкурентоспроможності	1	0,5	4	1		1
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	2	0,25	2	2	1	

Таблиця 5.7. Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.4

Критерії	Критерії					
	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту		0,5	5	1	0,5	1
2. Рівень рентабельності	2		2	0,25	1	1
3. Рівень ризику	0,2	0,5		0,33	0,5	0,33
4. Адаптаційні можливості	1	4	3		1	1
5. Рівень конкурентоспроможності	2	1	2	1		1

6. Рівень використання стратегічного потенціалу	1	1	3	1	1	
---	---	---	---	---	---	--

Для визначення вагомостей оціночних критеріїв використаємо такий алгоритм [226] (розрахунки виконуємо для точки 1.1 (рис. 5.2)):

1. Розрахувати суму елементів вихідної матриці (табл. 5.4) по стовпчиках (вектор  $\bar{S}_1$ ):

$$\bar{S}_1 = 3; 6; 2,66; 9; 6,5; 10.$$

2. Побудувати нормалізовану матрицю, елементи якої визначають діленням вихідної матриці (табл. 5.4) на вектор  $\bar{S}_1$  (табл. 5.8).

Таблиця 5.8. Нормалізована матриця

Критерії	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту	0,33	0,33	0,38	0,22	0,3	0,2
2. Рівень рентабельності	0,16	0,16	0,19	0,22	0,15	0,2
3. Рівень ризику	0,33	0,33	0,38	0,33	0,3	0,3
4. Адаптаційні можливості	2	0,08	0,12	0,11	0,15	0,1
5. Рівень конкурентоспроможності	2	0,16	0,19	0,11	0,15	0,2
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	2	0,08	0,12	0,11	0,07	0,1

3. Розрахувати суми елементів нормалізованої матриці (табл. 5.8) по рядках (вектор  $\bar{S}_2$ ):

$$\bar{S}_2 = 1,76; 1,08; 1,97; 2,56; 2,81; 2,48.$$

4. Привести вектор  $\bar{S}_2$  до стандартного виду шляхом ділення кожного його елементу на суму елементів (12,66):

$$\bar{S}_3 = 0,14; 0,08; 0,16; 0,2; 0,22; 0,2.$$

Таким чином визначено вагові характеристики оціночних критеріїв, за якими слід обирати найбільш раціональні стратегії диверсифікації.

Далі визначимо відносні оцінки альтернативних стратегій диверсифікації за обраним складом критеріїв методом попарних порівнянь, застосувавши для цього шкалу, наведену в табл. 5.3., результати порівняння надано у табл. 5.9–5.14.

Аналіз і оцінка виконані для крайньої лівої гілки, що зображена на рис. 5.2 (рівень IV – стратегії диверсифікації).

Таблиця 5.9. Рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства

Рівень попиту	Споріднена	Неспоріднена	Диверсифікація єдності
Споріднена		0,5	0,5
Неспоріднена	2		1
Диверсифікація єдності	2	1	

Таблиця 5.10. Рівень рентабельності діяльності

Рівень рентабельності	Споріднена	Неспоріднена	Диверсифікація єдності
Споріднена		0,5	0,33
Неспоріднена	2		0,33
Диверсифікація єдності	3	3	

Таблиця 5.11. Рівень ризику

Рівень ризику	Споріднена	Неспоріднена	Диверсифікація єдності
Споріднена		0,33	0,2
Неспоріднена	3		0,5
Диверсифікація єдності	5	2	

Таблиця 5.12. Зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку

Адаптаційні можливості	Споріднена	Неспоріднена	Диверсифікація єдності
Споріднена		3	4
Неспоріднена	0,33		2
Диверсифікація єдності	0,25	0,5	

Таблиця 5.13. Рівень конкурентоспроможності

Рівень	Споріднена	Неспоріднена	Диверсифікація єдності
Споріднена		0,5	0,33
Неспоріднена	2		1
Диверсифікація єдності	3	1	

Таблиця 5.14. Рівень використання стратегічного потенціалу підприємства

Рівень використання	Споріднена	Неспоріднена	Диверсифікація єдності
Споріднена		0,5	0,33
Неспоріднена	2		0,5
Диверсифікація єдності	3	2	

Відносна оцінка аналізованої стратегії (однієї з трьох альтернативних, що розглядаються) виконується як результат ділення суми оцінок у рядку відповідної таблиці попарних порівнянь на суму оцінок усіх рядків тієї ж самої таблиці.

Так, для табл. 5.12 відносні оцінки альтернативних стратегій будуть:

- споріднена  $\frac{3+4}{3+4+0,33+2+0,25+0,5} = 0,69$ ;
- неспоріднена  $\frac{0,3+2}{3+4+0,33+2+0,25+0,5} = 0,23$ ;
- диверсифікація єдності  $\frac{0,25+0,5}{3+4+0,33+2+0,25+0,5} = 0,08$ .

Розраховані аналогічним чином відносні оцінки (табл. 5.9–5.14) заносимо в таблицю прийняття рішень (табл. 5.15).

Кращою є стратегія, що має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій диверсифікації (див. табл. 5.15 – останній стовпчик).

Для таблиці 5.15 це диверсифікація єдності.

Таблиця 5.15. Розрахунок узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій диверсифікації

Стратегії диверсифікації	Характеристики критеріїв привабливості стратегій диверсифікації та оцінки пріоритетів кожного критерію						Узагальнюючі показники пріоритетів стратегій диверсифікації
	Рівень попиту 0,14	Рівень рентабельності 0,08	Рівень ризику 0,16	Адаптаційні можливості 0,2	Рівень конкурентоспроможності 0,22	Рівень використання стратегічного потенціалу 0,2	
Споріднена	0,14	0,09	0,05	0,69	0,11	0,1	0,217
Неспоріднена	0,43	0,25	0,32	0,23	0,38	0,3	0,321
Диверсифікація єдності	0,43	0,66	0,63	0,08	0,51	0,6	0,462

Аналогічним чином аналіз проводиться для усіх гілок структури, що зображена на рис. 5.2.

Остаточний вибір слід проводити шляхом порівняння 3–4 кращих відібраних вище стратегій (наборів стратегій) за критерієм ризик/економічний результат диверсифікації (реалізації стратегії).

## 5.2. Аналіз структури бізнес-портфелів промислових підприємств Сумської області

Раціональне управління стратегіями диверсифікації підприємства передбачає попередній аналіз існуючого бізнес-портфеля, у тому числі оцінку ефективності окремих бізнес-одиниць та всього портфеля.

З урахуванням цього авторами було проведено аналіз структури бізнес-портфелів 10 промислових підприємств Сумської області, що спеціалізуються на виробництві машин та устаткування (табл. 5.16).

Таблиця 5.16. Промислові підприємства Сумської області

№ з/п	Найменування підприємства	Вид діяльності
1	ВАТ БЕК “Сумігазмаш”	Розробка та виробництво технологій і устаткування, що дозволяє масово використовувати енергію альтернативних видів палива, а саме природного і побіжного нафтового газів
2	ТОВ ТЦ «Оріон-Д»	Компресори, послуги монтажу
3	ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	Виробництво насосів
4	ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»	Виробництво компресорів
5	ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”	Виробництво машинобудівних комплексів з випуску устаткування для нафтової, газової і хімічної промисловості.
6	ВАТ “Сумсільмаш”	Виробництво сільськогосподарських машин
7	ЗАТ НВП «Промтрансенерго»	Теплообмінна апаратура
8	ТОВ «Сумський науково-технічний центр»	Виготовлення та ремонт запчастин до компресорів
9	ТОВ «Укрнафтозапчастина»	Запчастини до бурової та нафтовидобувної промисловості
10	ВАТ «Верстатотехмаш»	Підприємство спеціалізується на виготовленні стрічково-пильних верстатів різних модифікацій

Аналіз проводився відповідно до алгоритму, що запропонований авторами в п. 5.1.

Вихідні дані для аналізу було взято в динаміці за 5 років. Попередньо аналізовані підприємства були розбиті на групи: великі, середні (табл. 5.17).

Так, до великих підприємств віднесено: ВАТ ВЕК “Сумігазмаш”, ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш», ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш», ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”, до середніх: ТОВ ТЦ «Оріон-Д», ВАТ “Сумсільмаш”, ЗАТ НВП «Промтрансенерго», ТОВ «Сумський науково-технічний центр», ТОВ «Укрнафтозапчастина», ВАТ «Верстатотехмаш». Щодо малих підприємств, то серед аналізованих організацій вони відсутні.

Проаналізуємо та дамо загальну характеристику кожній групі підприємств Сумщини. Основні види діяльності та номенклатура продукції підприємств надані у додатках Е–С.

Таблиця 5.17. Класифікація підприємств Сумщини

	Характеристика підприємства	Найменування підприємства
<b>Великі підприємства</b>	Підприємства, у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні	ВАТ ВЕК “Сумігазмаш”
		ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»
		ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»
		ВАТ “СУМСЬКЕ НВО ім. М.В. ФРУНЗЕ”
<b>Середні підприємства</b>	Українське законодавство не дає точного визначення щодо середніх підприємств. Ураховуючи те, що великі підприємства мають понад 1000 осіб, а малі до 50, то середні повинні мати 51-1000 осіб. Але це визначення є нечітким та не враховує міжнародний досвід, де є точне визначення середнього підприємства.	ТОВ ТЦ «Оріон-Д»
		ВАТ “СУМСІЛЬМАШ”
		ЗАТ НВП «Промтрансенерго»
		ТОВ «Сумський науково-технічний центр»
		ТОВ «Укрнафтозапчастина»
		ВАТ «Верстатотехмаш»



Проведемо спочатку аналіз бізнес-портфелів великих підприємств. На діаграмах 5.4–5.11 показано частки бізнес-одиниць у обсягах збуту і отриманого прибутку.

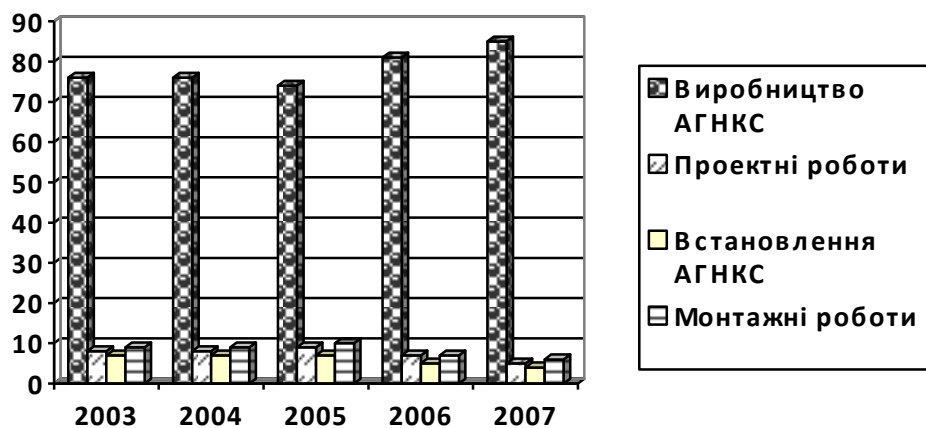


Рис. 5.4. Частка бізнес-одиниць у обсягах збуту ВАТ БЕК "Сумигазмаш"

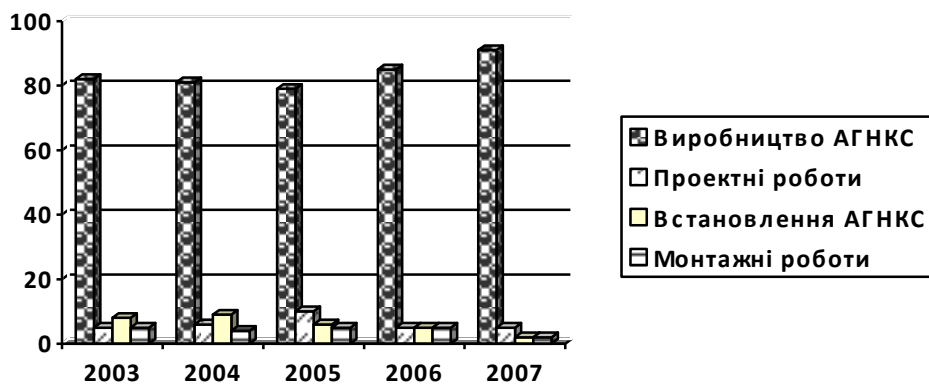


Рис. 5.5. Частка бізнес-одиниць у прибутку ВАТ БЕК "Сумигазмаш"

Аналіз рис. 5.4 і рис. 5.5 показує, що провідну роль у номенклатурі ВАТ БЕК "Сумигазмаш" відіграє виробництво автогазонаповнюючих компресорних станцій, що забезпечило у 2007 році 85% виторгу. Що ж до встановлення АГНКС, проектних та монтажних робіт, слід зазначити, що за ціми напрямками роботи ведуться майже пропорційно. Наявні тенденції

свідчать як про позитивні моменти – зростання частки виробництва та прибутку автогазонаповнюючих компресорних станцій, так і про негативні – падіння відповідних часток встановлення АГНКС, проектних та монтажних робіт. Однак загалом обсяги продажу у вартісному вираженні зросли на 21,7%. При цьому є певні розбіжності між частками обсягів збуту і прибутку. Найбільше розбіжності (2007 рік) спостерігалися в таких бізнес-одиниць: виробництво АГНКС (збут – 85%, прибуток – 91%, відносна різниця – 7%). Це говорить про позитивну тенденцію розвитку даної бізнес-одиниці. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то необхідно зазначити такі бізнес-одиниці, як встановлення АГНКС (збут – 4%, прибуток – 2%, відносне розходження – 50%); монтажні роботи (збут – 6%, прибуток – 2%, відносне розходження – 67%). Щодо інших бізнес-одиниць, то в них спостерігається більш гармонічна тенденція.

Результати аналізу по ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» подані на рис. 5.6 та 5.7.

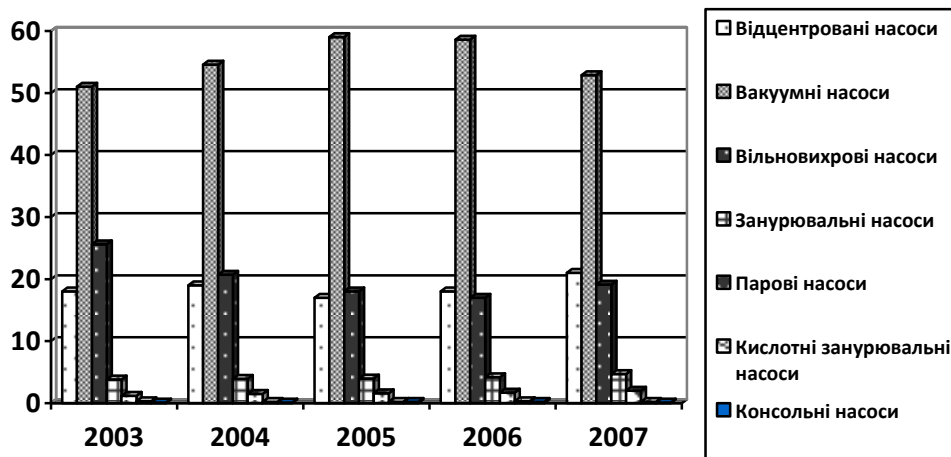


Рис. 5.6. Частка бізнес-одиниць у обсягах збуту ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

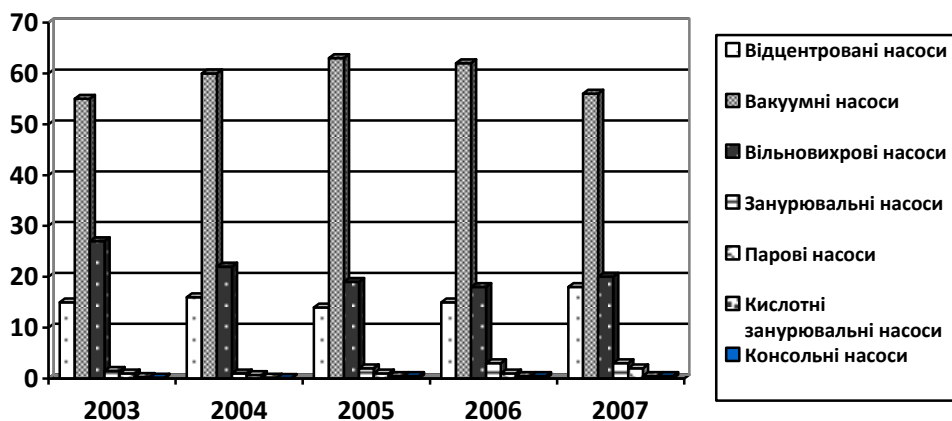


Рис. 5.7. Частка бізнес-одиниць у прибутку ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Аналіз показує, що провідну роль у номенклатурі відіграє виробництво вакуумних, відцентрованих та вільновихрових насосів. Разом вони забезпечують 93% (2007 рік) виторгу. Що ж до встановлення інших товарних ліній, то істотні зміни не відбулися. Наявні тенденції свідчать про позитивні моменти – зростання частки виробництва насосів. Обсяги продажу у вартісному вираженні за п'ять років зросли на 36,6%. При цьому є певна різниця в частках обсягів збуту і прибутку. Найбільша різниця (2007 рік) спостерігалася в таких бізнес-одиницях: вакуумні насоси (збут – 52,9%, прибуток – 56%, відносна різниця – 6%); вільновихрові насоси (збут – 19,1%, прибуток – 20%, відносна різниця – 5%). Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то, необхідно назвати такі бізнес-одиниці, як відцентровані насоси (збут – 21%, прибуток – 18%, відносна розбіжність – 14%); занурювальні насоси (збут – 4,7%, прибуток – 3%, відносна розбіжність – 36%). В інших бізнес-одиниць спостерігається практично відповідність обсягів збуту і прибутку.

Результати аналізу по збуту ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш» подані на рис. 5.8 та 5.9

Аналіз показує, що провідну роль у номенклатурі відіграє нафтопромислове та атомне устаткування. Разом вони забезпечують 68,6% (2007 рік) виторгу. Що ж до встановлення інших товарних ліній, то істотних змін не відбулося. Наявні тенденції свідчать про зменшення частки виробництва нафтопромислового та атомного устаткування. Обсяги продажу у вартісному вираженні за п'ять років знизилися на 29%.

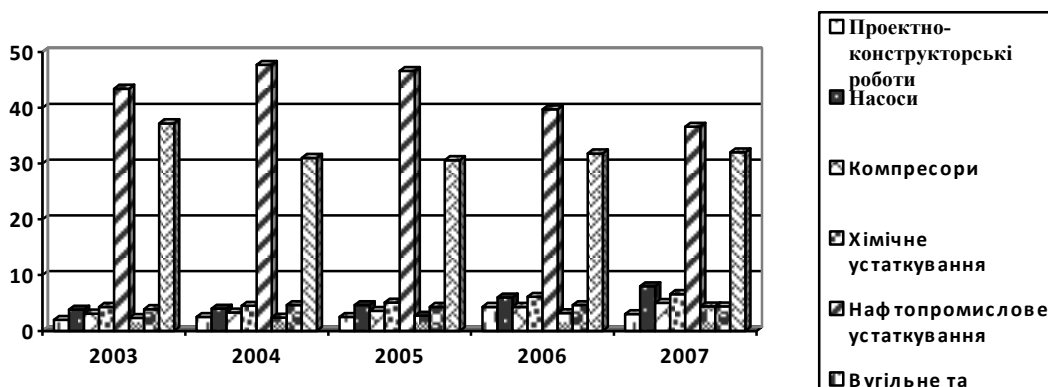


Рис. 5.8. Частка бізнес-одиниць у обсягах збуту ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»

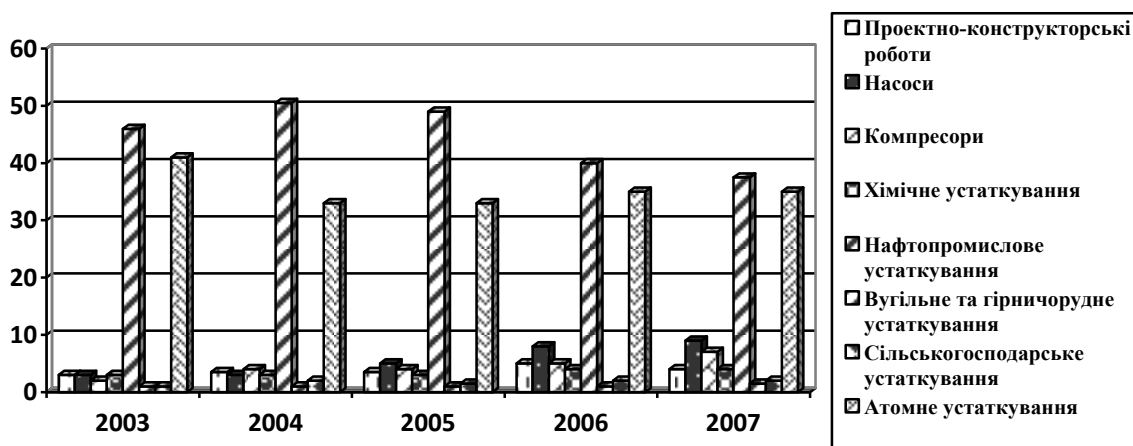


Рис. 5.9. Частка бізнес-одиниць у прибутку ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»

При цьому є певні розбіжності в частках обсягів збуту і прибутку. Найбільшу розбіжність (2007 рік) спостерігали в таких бізнес-одиницях: атомне устаткування (збут – 32%, прибуток – 35%, відносна розбіжність –

9%); нафтопромислове устаткування (збут – 36,6%, прибуток – 37,5%, відносна розбіжність – 2%); компресори (збут – 5%, прибуток – 7%, відносна розбіжність – 40%); насоси (збут – 8%, прибуток – 9%, відносна розбіжність – 13%); проектно-конструкторські роботи (збут – 3%, прибуток – 4%, відносна розбіжність – 33%). Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то, слід зазначити, що до них належать такі бізнес-одиниці, як хімічне устаткування (збут – 6,6%, прибуток – 4%, відносна розбіжність – 39%); вугільне та гірничорудне устаткування (збут – 4,4%, прибуток – 1,5%, відносна розбіжність – 66%); виробництво сільськогосподарського устаткування (збут – 4,4%, прибуток – 2%, відносна розбіжність – 55%)

Результати аналізу по збуту ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе” надані на рис. 5.10 та 5.11. Проаналізуємо структуру товарної продукції, що виробляє підприємство, скориставшись таблицею (додаток Л). Згідно з даними таблиці можна виявити такі результати: обсяги виробництва товарної продукції ВАТ “СМНВО ім. М.В. Фрунзе” за досліджуваний період зросли майже у 2,5 рази, що становить 785 246 тис. грн. У загальному обсязі постачань традиційно найбільшу питому вагу займають ГПА, що є основною продукцією ВАТ „СМНВО ім. М.В.Фрунзе” (від 39,2% загального обсягу товарної продукції у 2003 р. до 46,7% – 2007 р).

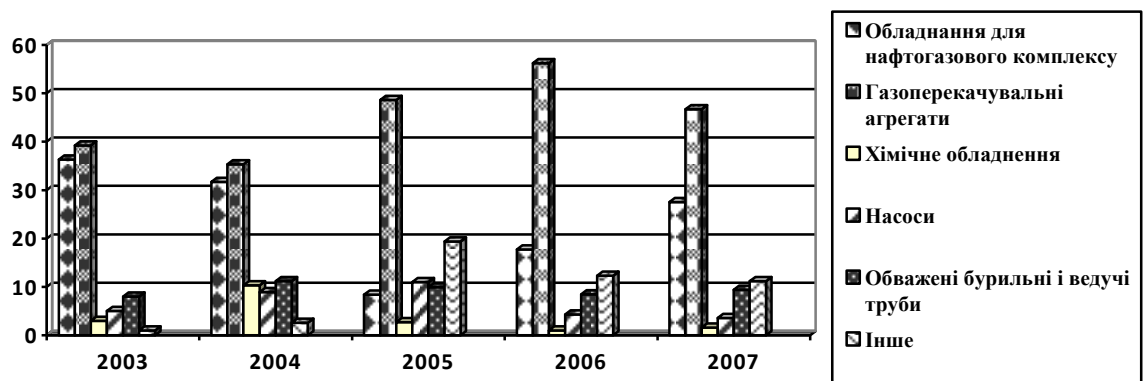


Рис. 5.10. Частка бізнес-одиниць у обсягах збуту ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”

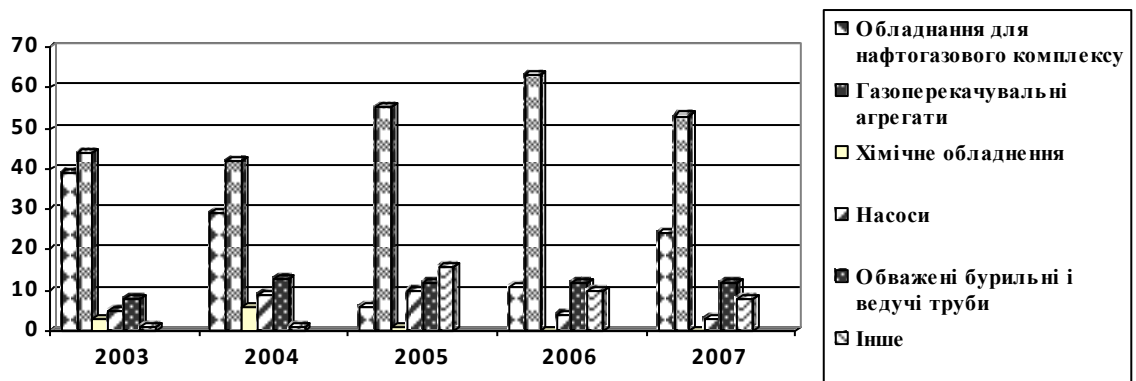


Рис. 5.11. Частка бізнес-одиниць у прибутку ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”

Також величезне значення для підприємства має виробництво нафтопромислового обладнання, питома вага якого також висока (36,3% – у 2003 р. та 27,5% – у 2007 р.). Спостерігається позитивна динаміка виробництва обважнених бурильних та ведучих труб, так з 2003 по 2007 роки ріст становив 87 768 тис. грн. (практично в 4 рази). За досліджуваний період відбувся спад у виробництві хімічного обладнання на 24%, що становить 6 276 тис. грн, та насосів на 5%, що становить 2 617 тис. грн.

При цьому є певні розбіжності в частках обсягів збуту і прибутку. Найбільша розбіжність (2007 рік) спостерігалася в таких бізнес-одиницях: ГПА (збут – 46,7%, прибуток – 53%, відносна розбіжність – 14%); обважені бурильні і ведучі труби (збут – 9,4%, прибуток – 12%, відносна розбіжність – 28%). Це говорить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то необхідно вказати на такі бізнес-одиниці, як обладнання для нафтогазового комплексу (збут – 27,5%, прибуток – 24%, відносна розбіжність – 13%). Щодо інших бізнес-одиниць, то в них спостерігається більш гармонічна тенденція.

Таким чином, аналіз структури бізнес-портфелів великих підприємств за обсягами продажу і прибутку показує певну невідповідність. Результати детального аналізу бізнес-одиниць за окремими асортиментними групами і товарними одиницями надано в додатках Е–С.

Далі проаналізуємо, які країни є постійними та найбільшими замовниками (імпортерами) продукції великих промислових підприємств Сумської області. Покажемо географічну структуру експорту компанії за останні 5 років в табл. 5.18–5.19.

Таблиця 5.18. Географічна структура експорту за 2003–2007 роки ВАТ ВЕК “Сумигазмаш”, %

Країна	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	8819,4	62.7	9042,3	61.2	12465,	78.1	8780,1	71.1	7548	65.3
Узбекистан	1617,6	11.5	1536,6	10.4	1659,9	10.4	1630,1	13.2	1699,	14.7
Грузія	829,9	5.9	1211,6	8.2	845,9	5.3	975,6	7.9	705,1	6.1
Туркменістан	1069	7.6	546,7	3.7	255,4	1.6	321,1	2.6	728,2	6.3
Інші	1730,1	12.3	2437,8	16.5	734,3	4.6	642,1	5.2	878,5	7.6
Усього:	14066	100	14775	100	15961	100	12349	100	11559	100

Як бачимо з табл. 5.18, протягом усього періоду основним ринком збуту продукції ВАТ ВЕК “Сумигазмаш” є Росія, її частка в загальній структурі експорту стабільно займає більше 2/3 у загальній сумі експорту.

Ринки збуту ВАТ ВЕК “Сумигазмаш” – це країни, що пов'язані з розробкою родовищ газу.

Серед країн СНД – це Росія, Узбекистан, Грузія, Туркменістан. Потенційними ринками збуту є країни Азії: Сирія, Туреччина, Іран, Пакистан, Індія.

Таблиця 5.19. Динаміка та структура експорту продукції ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Основні країни-покупці	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	10216	71	13389	65	1548	63	15216	58	1368	51
Туркменістан	2734	19	4326	21	5899	24	7608	29	9123	34
Казахстан	1439	10	2883	14	3196	13	3410	13	4025	15
Усього	14389	10	20598	100	2458	100	26234	10	2683	100

З таблиці випливає, що протягом всього періоду основним ринком збуту продукції ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» є Росія, її частка в загальній структурі експорту стабільно займає більше 50% у загальній сумі експорту. Потенційними ринками збуту є Туркменістан, Казахстан.

Таблиця 5.20. Динаміка та структура експорту продукції ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»

Основні країни-покупці	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	97042	54	73504	45	70080	44	57519	41	60184	43
Туркменістан	73680	41	62070	38	55746	35	42087	30	39190	28
Білорусь	-	-	-	-	-	-	2806	2	2799	2
Країни Прибалтики	-	-	8167	5	11149	7	11223	8	12597	9
Узбекистан	-	-	4900	3	4778	3	5611	4	6998	5
Казахстан	-	-	3267	2	3186	2	5612	4	5599	4
Алжир	5391	3	6534	4	7964	5	8417	6	6998	5
Лівія	3595	2	4900	3	6370	4	7014	5	5598	4
Усього	179708	100	163342	100	159273	100	140289	100	139963	100

Як випливає з таблиці, протягом усього періоду основним ринком збуту продукції ВАТ «НВАТ ВНДІ компресормаш» є Росія, її частка в загальній структурі експорту становить більше 40% загальної суми експорту.



Потенційними ринками збуту є Туркменістан, Країни Прибалтики, Казахстан, Узбекистан, Алжир, Лівія.

Таблиця 5.21. Динаміка географічної структура експорту ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”

Країна	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	30217	45	38346	49	46289	53	58230	56	69479	58
Туркменістан	28202	42	29738	38	27075	31	34314	33	34740	29
Іран	6043	9	5478	7	6987	8	6239	6	8385	7
Сирія	2014	3	1565	2	2620	3	2080	2	3594	3
Казахстан	672	1	2348	3	3494	4	2079	2	2396	2
Білорусь	-	-	783	1	873	1	1040	1	1197	1
Усього	67148	100	78258	100	87338	100	103982	100	119791	100

Як випливає з табл. 5.21, найбільшим споживачем продукції ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе” є Росія. Обсяг поставок у цю країну становить більше ніж 50% (з 2003 по 2007 рр.) загального обсягу експорту, це пов’язане з високим ступенем розвитку і величезним потенціалом нафтогазової галузі Росії. Друге місце за закупками обладнання в об’єднання займає Туркменістан. Це викликане насамперед пильною увагою до цієї країни з боку уряду України, а також великими міжурядовими угодами між нашими країнами. З 2004 року продукцією ВАТ „СМНВО ім. М.В. Фрунзе” зацікавилася Білорусь, і вже 4 роки експорт до цієї країни становить у середньому 1%. Негативним моментом є те, що основна частина експорту (близько 85%) поставляється лише тільки у 2 країни, у майбутньому необхідно дещо диверсифікувати експорт.

Аналізуючи структуру бізнес-портфелів у географічному розрізі слід зазначити, що основним ринком збуту практично для всіх підприємств є ринок Росії. Другим за значенням – ринок Туркменістану (Узбекистану

«Сумигазмаш»). Таке перенесення становить певні загрози, оскільки ставить підприємства у надто велику залежність від розвитку ситуацій на одному з ринків. З цього погляду структура бізнес-портфелів не є гармонійною.

Аналогічним чином проведемо аналіз бізнес-портфелів середніх підприємств (див. додатки Ж, М, Н, П, Р, С). Результати аналізу показали таке.

Провідну роль у номенклатурі ТОВ ТЦ «Оріон-Д» відіграє виробництво компресорів та діяльність автомобільного транспорту. Разом вони забезпечують 89,4% (2007 рік) виторгу. Що ж до встановлення інших товарних ліній, то істотні зміни не відбулися. Наявні тенденції свідчать про позитивні моменти – зростання частки виробництва компресорів та діяльність автомобільного транспорту. Обсяги продажу у вартісному вираженні за п'ять років зросли на 6,6%.

При цьому є певні розбіжності в частках обсягів збуту і прибутку. Найбільша розбіжність (2007 рік) спостерігалася в таких бізнес-одиницях: виробництво компресорів (збут – 84%, прибуток – 92%, відносна розбіжність – 10%). Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то необхідно назвати такі бізнес-одиниці, як діяльність автомобільного транспорту (збут – 5,4%, прибуток – 3%, відносна розбіжність – 44%). Щодо інших бізнес-одиниць, то в них спостерігається більш гармонічне співвідношення.

Обсяги виробництва товарної продукції ВАТ «Сумсільмаш» за досліджуваний період зменшилися майже у 1,5 рази, що становить 1 836,6 тис. грн. У загальному обсязі постачань традиційно найбільшу питому вагу становить виробництво сільськогосподарських машин, що забезпечує 57,83% (2007 рік) виторгу, а серед них виробництво решіт для комбайнів, що є основною продукцією ВАТ „Сумсільмаш”. Щодо інших товарних ліній спостерігається подібна ситуація. Наявні тенденції свідчать про зменшення частки виробництва. Обсяги продажу у вартісному вираженні за п'ять років знизилися на 34,8%.

При цьому є певні розбіжності в частках обсягів збуту і прибутку. Найбільша розбіжність (2007 рік) спостерігалася в таких бізнес-одиницях: виробництво сільськогосподарських машин (збут – 57,83%, прибуток – 61,5%, відносна розбіжність – 6%). Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то необхідно вказати на такі бізнес-одиниці, як виробництво насосів (збут – 4,17%, прибуток – 1%, відносна розбіжність – 76%). Щодо інших бізнес-одиниць, то в них спостерігається більш гармонічна ситуація.

Обсяги виробництва товарної продукції ЗАТ НВП «Промтрансенерго» за досліджуваний період збільшилися на 34,3%. У загальному обсязі постачань традиційно найбільшу питому вагу займає виробництво теплообмінної апаратури та повітроохолоджувачів, що забезпечує 48,7% (2007 рік) виторгу. Щодо інших товарних ліній, то спостерігається подібна ситуація. Наявні тенденції свідчать про збільшення частки виробництва.

При цьому є певні розходження часток обсягів збуту і прибутку. Найбільша розбіжність (2007 рік) спостерігалася у таких бізнес-одиницях: виробництво теплообмінної апаратури (збут – 28,6%, прибуток – 34%, відносна розбіжність – 19%); насоси (збут – 21,5%, прибуток – 25%, відносна розбіжність – 16%); компресори (збут – 13,2%, прибуток – 14%, відносна розбіжність – 6%). Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то слід назвати такі бізнес-одиниці, як виробництво повітроохолоджувачів (збут – 20,1%, прибуток – 18%, відносна розбіжність – 11%); виробництво шокфростерів (збут – 8,9%, прибуток – 6%, відносна розбіжність – 33%). Щодо інших бізнес-одиниць, то в них спостерігається більш гармонічне співвідношення.

Обсяги виробництва товарної продукції ТОВ «Сумський науково-технічний центр» за досліджуваний період збільшилися на 18,3%. У загальному обсязі поставок традиційно найбільшу питому вагу становить виробництво запчастин до компресорів та виробництво, ремонт і монтаж

інших машин загального призначення, що забезпечує 94,3% (2007 рік) виторгу. Щодо інших товарних ліній спостерігається подібна ситуація. Наявні тенденції свідчать про збільшення частки виробництва.

При цьому є певні розбіжності в частках обсягів збуту і прибутку. Найбільша розбіжність (2007 рік) спостерігалася в таких бізнес-одиниць: виробництво запчастин до компресорів (збут – 54,5%, прибуток – 63%, відносна розбіжність – 16%). Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то необхідно назвати такі бізнес-одиниці, як виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення (збут – 39,8%, прибуток – 35%, відносна розбіжність – 12%). Щодо інших бізнес-одиниць спостерігається більш гармонічна тенденція.

Обсяги виробництва товарної продукції ТОВ «Укрнафтозапчастина» за досліджуваний період збільшилися на 6%. У загальному обсязі поставок традиційно найбільшу питому вагу становить виробництво турбодетандерного агрегату, що забезпечує 88,6% (2007 рік) виторгу. Щодо інших товарних ліній, то спостерігається подібна ситуація. Наявні тенденції свідчать про збільшення частки виробництва.

При цьому є певні розбіжності в частках обсягів збуту і прибутку. Найбільша розбіжність (2007 рік) спостерігалася в таких бізнес-одиниць: турбодетандерного агрегату (збут – 88,6%, прибуток – 98%, відносна розбіжність – 11%). Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, то необхідно назвати такі бізнес-одиниці, як виробництво, ремонт запчастин (збут – 5,5%, прибуток – 1%, відносна розбіжність – 82%); виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення (збут – 5,9%, прибуток – 1%, відносна розбіжність – 83%).

Обсяги виробництва товарної продукції ВАТ «Верстатотехмаш» за досліджуваний період збільшилися на 14,6 %. У загальному обсязі поставок традиційно найбільшу питому вагу становить виробництво верстатів

стрічково-пильних та виробництво запчастин до верстатів, що забезпечує 74% (2007 рік) виторгу. Щодо інших товарних ліній спостерігається подібна ситуація. Наявні тенденції свідчать про збільшення частки виробництва.

При цьому є певні розбіжності часток обсягів збуту і прибутку. Найбільші розбіжності (2007 рік) спостерігалися у таких бізнес-одиниць: виробництво запчастин до верстатів (збут – 26,42%, прибуток – 29%, відносна розбіжність – 10%); виробництво верстатів стрічково-пильних (збут – 47,53%, прибуток – 61%, відносна розбіжність – 28%) . Це говорить про позитивну тенденцію розвитку даних бізнес-одиниць. Щодо негативних тенденцій розвитку бізнес-одиниць, необхідно назвати такі бізнес-одиниці, як виробництво запчастин до вантажного авто (збут – 10,61%, прибуток – 5%, відносна розбіжність – 53%); капітальний ремонт токарських верстатів (збут – 6,68%, прибуток – 2%, відносна розбіжність – 70%); капітальний ремонт фрезерних верстатів (збут – 4,46%, прибуток – 2%, відносна розбіжність – 55%); порізка металопрокату (збут – 4,3%, прибуток – 1%, відносна розбіжність – 77%).

Далі проаналізуємо, які країни є постійними та найбільшими замовниками (імпортерами) продукції середніх промислових підприємств Сумської області. Географічну структуру експорту середніх підприємств за останні 5 років подано в додатках Ж, М, Н, П, Р, С.

Найбільшим споживачем продукції ТОВ ТЦ «Оріон-Д» є Росія. Обсяг поставок у цю країну становить більше ніж 70% загального обсягу експорту. Друге місце за закупками обладнання посідає Туркменістан. Поставки в Казахстан в середньому становить більш ніж 10%. З 2005 року збут продукції ТОВ ТЦ «Оріон-Д» став здійснюватися в Молдову.

Щодо ВАТ “Сумсільмаш” продукція якого має сільськогосподарське спрямування, слід зауважити, що список її споживачів є досить об’ємним. Організація має споживачів у 19 областях України: Сумській, Полтавській, Вінницькій, Чернігівській, Черкаській, Одеській, Тернопільській, Харківській, Запорізькій, Ровенській, Дніпропетровській, Київській,

Житомирській, АРК – Сімферополь, Хмельницькій, Кіровоградській, Волинській, Львівській, а також у Білгородській області в Росії та Молдавії.

Найбільшим споживачем продукції ЗАТ НВП «Промтрансенерго» є Росія та Туркменістан. Друге місце за закупками обладнання посідає Білорусь.

Основним ринком збуту продукції ТОВ «Сумський науково-технічний центр» є Росія, її частка в загальній структурі експорту становить більш ніж 60% загальної суми експорту. Потенційними ринками збуту є Казахстан, Азербайджан.

Основним ринком збуту продукції ТОВ «Укрнафтозапчастина» є Росія, її частка в загальній структурі експорту становить більш ніж 50% загальної суми експорту. Друге місце за закупками обладнання посідає Туркменістан. Потенційними ринками збуту є Країни Прибалтики, Білорусь.

Основним ринком збуту продукції ВАТ «Верстатотехмаш» є Росія. До потенційних ринків збуту належать країни Прибалтики, Азербайджан, Білорусь, Молдова.

Аналізуючи структуру бізнес-портфелів середніх підприємства у географічному розрізі слід зазначити, що основним ринком збуту практично для всіх підприємств є ринок Росії. Другим за значенням – ринок Туркменістану. Таке перенесення становить певні загрози, оскільки ставить підприємства в занадто велику залежність від розвитку ситуацій на одному з ринків. З цього погляду структура бізнес-портфелів не є гармонійною.

Наступним етапом є аналіз бізнес-портфелю підприємств, який будемо проводити за допомогою матриці Бостонської консультативної групи або «матриці зростання», а також матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». Вони дають змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє підприємство, та відносної ринкової частки кожного СГП.

У результаті аналізу портфелів бізнесу 10 промислових підприємств Сумської області, було побудовано комплекс матриць БКГ (Додатки Е–С) та

матриць «Мак- Кінсі – Дженерал Електрик». Узагальнені результати аналізу зведено в табл. (5.22 та 5.23).

Таблиця 5.22. Узагальнення результатів аналізу матриць БКГ промислових підприємств Сумської області

Найменування підприємства	Важкі діти	Зірки	Дійні корови	Собаки
<b>Великі підприємства</b>				
ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»	Монтажні роботи Проектні роботи	Виробництво АГНКС, Встановлення АГНКС	-	-
ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	Відцентровані насоси	Вакуумні насоси та вільновихрові насоси	Шестерні насоси	Запасні частини до насосів
ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»	Насоси, компресори, хімічне устаткування, нафтопромислове устаткування, виробництво сільськогосподарського устаткування	Проектно-конструкторські роботи, атомне устаткування	-	Вугільне та гірничорудне устаткування
ВАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе»	Хімічне обладнання, насоси	Обладнання для нафтогазового комплексу Газоперекачувальні агрегати (ГПА)	-	Обважені бурильні і ведучі труби
<b>Середні підприємства</b>				
ТОВ ТЦ «Оріон-Д»	Виробництво компресорів, інших виробів з пластмаси, інструменту, різних металевих виробів, інших сільськогосподарських машин,	Ремонт компресорів, діяльність автомобільного транспорту	Операції з нерухомістю, діяльність у сфері відпочинку	Виробництво, ремонт та монтаж верстатів, виробництво електророзподільної апаратури, виробництво освітлювального

	спортивних товарів, іграшок, виробництво та розподіл тепла, збір, очищення та розподіл води			устаткування, роздрібна торгівля, освіта, охорона здоров'я та соціальна допомога
ВАТ «СУМСІЛЬМАШ»	Виробництво інших сільськогосподарських машин, виробництво насосів, діяльність автовантажних перевезень, ТНС	Виробництво майонезу	Штапування, виробництво інших металевих виробів, виробництво інших харчових продуктів, оптова торгівля не-сільськогосподарською продукцією	Оптова торгівля продовольчими товарами, рослинництво, їдальня, операції з нерухомістю
ЗАТ НВП «Промтрансенерго»	Насоси, компресори	Виробництво теплообмінної апаратури, виробництво повітроохолоджувачів	Виробництво шокфростерів	-
ТОВ «Сумський науково-технічний центр»	Ремонт компресорів, виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення	виробництво запчастин до компресорів, ТНС	-	-
ТОВ «Укрнафто-запчастина»	-	Виробництво турбодетандерного агрегату, виготовлення та ремонт запчастин, виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення	-	-
ВАТ «Верстатотехмаш»	Виробництво запчастин до вантажного авто, капітальний ремонт токарських	Виробництво запчастин до верстатів, верстати стрічково-пилінні	-	Порізка металопрокату



	верстатів, капітальний ремонт фрезерних верстатів			
--	---	--	--	--

Аналіз табл. 5.22 показує, що структура бізнес-портфелів багатьох підприємств є проблемною: значна частка належить розряду «собак», а частка «дійних корів», що є основним джерелом отримання фінансових результатів, – незначна.

Підбиваючи підсумки результатів аналізу, слід зазначити, що структура бізнес-портфелів потребує внесення істотних коректив.

Це свідчить, що управління стратегіями диверсифікації на аналізованих підприємствах є неефективним, вибір і розвиток окремих видів діяльності виконується без належного обґрунтування.

Таблиця 5.23. Узагальнення результатів аналізу матриць «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» промислових підприємств Сумської області

№ п/п	Найменування підприємства	Зона зростання	Зона вибіркового розвитку	Зона «збирання врожаю»
<b>Великі підприємства</b>				
1	ВАТ ВЕК “Сумгазмаш”	Виробництво АГНКС, встановлення АГНКС	Монтажні роботи, проектні роботи	
2	ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	Вакуумні насоси та вільновихрові насоси	Відцентровані насоси, шестерні насоси	Запасні частини до насосів
3	ВАТ «НВАТ ВНДІ компресормаш»	Проектно- конструкторські роботи, атомне устаткування	Насоси, компресори, хімічне устаткування, нафтопромислове устаткування, виробництво сільськогосподарського устаткування	Вугільне та гірничорудне устаткування
4	ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”	Обладнання для нафтогазового комплексу, газоперекачувальні агрегати (ГПА)	Хімічне обладнання, насоси	Обважені бурильні і ведучі труби
<b>Середні підприємства</b>				
5	ТОВ ТЦ «Оріон-Д»	Ремонт компресорів, діяльність	Виробництво компресорів, інших	Операції з нерухомістю,

		автомобільного транспорту	виробів з пластмаси, інструменту, різних металевих виробів, інших сільськогосподарських машин, спортивних товарів, іграшок, виробництво та розподіл тепла, збір, очищення та розподіл води	діяльність у сфері відпочинку, виробництво, ремонт та монтаж верстатів, виробництво електророзподільної апаратури, виробництво освітлювального устаткування, роздрібна торгівля, освіта, охорона здоров'я та соціальна допомога
6	ВАТ «СУМСІЛЬМАШ»	Виробництво майонезу	Виробництво інших сільськогосподарських машин, насосів, діяльність автовантажних перевезень, ТНС	Штапування, виробництво інших металевих виробів, виробництво інших харчових продуктів, оптова торгівля несільськогосподарською продукцією, оптова торгівля продовольчими товарами, рослинництво, їдальня, операції з нерухомістю
7	ЗАТ НВП «Промтрансенерго»	Виробництво теплообмінної апаратури, виробництво повітроохолоджувачів	Насоси, компресори	Виробництво шокфрестерів
8	ТОВ «Сумський науково-технічний центр»	Виробництво запчастин до компресорів, ТНС	Ремонт компресорів, виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення	
9	ТОВ «Укрнафтозапчастина»	Виробництво турбодетандерного агрегату, виготовлення та ремонт запчастин, виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення		
10	ВАТ «Верстатотехмаш»	Виробництво запчастин до верстатів, верстати стрічково-пилінні	Виробництво запчастин до вантажного авто, капітальний ремонт токарських верстатів, капітальний ремонт фрезерних верстатів	Порізка металопрокату

Проведений аналіз дозволив визначити основні цілі і спонукальні мотиви диверсифікації досліджуваних підприємств. Фрагмент отриманих результатів подано в табл. 5.24 (повне їх викладення подано в додатку Т).

Таблиця 5.24. Спонукальні мотиви і цілі диверсифікації діяльності промислових підприємств Сумщини (фрагмент)

Підприємство	Спонукальні мотиви диверсифікації	Цілі диверсифікації
<b>Великі підприємства</b>		
ВАТ ВЕК “Сумигазмаш”	Розвиток науково-технічного прогресу Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладення капіталу. Створення нових робочих місць. Наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку Досягнення синергетичного ефекту Проведення ресурсозберігаючої політики Економія на масштабах діяльності Завоювання нових ринків Розподіл ризику між виробництвами Забезпечення економічної стабільності та фінансової стійкості Розширення частки ринку
ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	Розвиток науково-технічного прогресу. Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладання капіталу Наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку. Досягнення синергетичного ефекту. Проведення ресурсозберігаючої політики. Економія на масштабах діяльності. Завоювання нових ринків. Розподіл ризику між виробництвами . Забезпечення економічної стабільності та фінансової стійкості. Розширення частки ринку.
<b>Середні підприємства</b>		
ВАТ “Сумсільмаш”	Падіння норми прибутку в основному виробництві Збереження робочих кадрів	Страхування майбутнього стану підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку. Більш повне завантаження виробничих потужностей. Пошук та реалізація альтернативних варіантів використання

		сировини, матеріалів, технології. Ефективне використання економічно обмежених ресурсів. Розподіл ризику між виробництвами. Збереження виробничого потенціалу прибутку.
ВАТ «Верстатотехмаш»	Падіння норми прибутку в основному виробництві Збереження робочих кадрів	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку. Страхування майбутнього стану підприємства. Більш повне завантаження виробничих потужностей. Пошук та реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології. Ефективне використання економічно обмежених ресурсів. Розподіл ризику між виробництвами. Збереження виробничого потенціалу.

Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити, що доведено можливість застосування авторського підходу до детального аналізу структури бізнес-портфелів промислових підприємств, визначення доцільності (недоцільності) проведення диверсифікації, її спонукальних мотивів та цілей. Матриці корисні в разі вибору між різними СЗГ, визначенні стратегічних позицій і розподілу ресурсів на найближчу перспективу.

### **5.3. Методичні основи аналізу альтернатив і оптимізації вибору стратегій диверсифікації за критерієм «ризик – результат»**

Застосування стратегії диверсифікації в нестабільних умовах вітчизняної економіки має певні особливості і пов'язані з цим проблеми, які ускладнюють пошук і обґрунтування варіантів, прийнятих для конкретного підприємства в конкретній ринковій ситуації.

Серед головних слід зазначити: високий комерційний ризик, обмеженість фінансових ресурсів у розвиток нових бізнес-одиниць чи модифікацію існуючих, відсутність ефективних і перевірених практикою методичних інструментів щодо вибору оптимальних стратегій диверсифікації (у тому числі критеріальної бази).

У п. 5.1 авторами запропоновано методичний підхід до управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств, який дозволяє обрати раціональні стратегії, виходячи зі стану зовнішнього середовища і стратегічного потенціалу підприємства. Однак він не передбачає вартісної оцінки окремих стратегій, що обмежує його використання попереднім відбором, а подальший аналіз слід вести за вартісними критеріями. При цьому слід прийняти до уваги, що розвиток подій на ринку може відбуватися кількома шляхами і фактичні результати диверсифікації (насамперед, витрати і доходи) далеко не завжди будуть збігатися з очікуваними.

Ураховуючи викладене, як узагальнюючий критерій, що характеризує економічну мету диверсифікації і враховує ризик неотримання очікуваного результату, слід брати:

$$E_{\partial} \rightarrow \max, R_{\partial} \rightarrow \min, \quad (5.2)$$

де  $E_{\partial}$  – ефект від диверсифікації;  $R_{\partial}$  – комерційний ризик, пов'язаний з диверсифікацією діяльності.

Оскільки така ситуація є швидше винятком, ніж правилом, то остаточні рішення доцільніше приймати за критерієм, який визначає величину ризику на одиницю доходу від диверсифікації і розраховується за формулою:

$$\frac{R_{\partial}}{E_{\partial}} \rightarrow \min. \quad (5.3)$$

Виходячи з викладених міркувань, автори вбачали свою мету вдосконаленні методичних засад аналізу альтернатив і оптимізації вибору за формальними процедурами стратегій диверсифікації за критерієм ризик – результат з урахуванням обмежень на обсяги коштів, які підприємство може вкласти в диверсифікацію.

Умови оптимальності (граничну міру прийнятності) вибору з низки альтернатив проекту диверсифікації за критерієм результативності, на глибоке переконання авторів, слід визначати за формулою індексу рентабельності (доходності):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^T P_{\partial i} (1+p)^{-i}}{\sum_{i=1}^T B_{\partial i} (1+p)^{-i}} \geq 1 \rightarrow \max, \quad (5.4)$$

де  $P_{\partial i}$  – очікуваний результат від диверсифікації в періоді  $i$ ;

$B_{\partial i}$  – очікувані витрати на диверсифікацію в періоді  $i$ ;

$T$  – тривалість життєвого циклу проекту диверсифікації;

$p$  – норма дисконту.

Оскільки проект диверсифікації може містити кілька товарів (СБО чи СЗГ), то цільова функція матиме вигляд:

$$PI_k = \frac{\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^{N_i} P_{\partial ij} (1+p)^{-i}}{\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N B_{\partial ij} (1+p)^{-i}} \geq 1 \rightarrow \max, \quad (5.5)$$

де  $N_i$  – кількість СБО (СЗГ), що передбачені проектом диверсифікації у періоді  $i$ .

Як обмеження слід обрати такі:

$$R_{\sum i} \leq R_{\sum \partial oni} \rightarrow \min,$$

$$\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N B_{\partial ij} (1+p)^{-i} \leq B_{\partial} \rightarrow opt \quad (5.6)$$

$$\sum_{j=1}^N B_{\partial ij} \leq B_i \rightarrow opt ,$$

де  $R_{\Sigma i}$  – загальна величина ризику (її можна розрахувати як очікуване значення втрат з урахуванням імовірності їх виникнення або ж як відносний ризик) у  $i$ -му періоді;

$R_{\Sigma \partial \partial i}$  – допустима величина ризику в періоді  $i$ ;

$B_{\partial}$  – максимально можлива сумарна величина інвестицій у реалізацію проекту диверсифікації;

$B_i$  – максимально можлива величина інвестицій у реалізацію проекту диверсифікації у періоді  $i$ ;

$B_{\partial ij}$  – мінімально необхідна величина інвестицій у реалізацію  $j$ -го проекту диверсифікації в періоді  $i$ ;

Такий підхід дозволяє контролювати не тільки загальну (сумарну, тобто за весь період реалізації проекту) ефективність і ризик, але також ризики і ресурсне забезпечення в кожному періоді реалізації проекту. Це дозволяє уникнути поточних, а в перспективі і стратегічних провалів проектів.

Головна проблема полягає у складнощах точного визначення величин  $P_{\partial ij}$  і  $B_{\partial ij}$ , а особливо,  $R_{\Sigma i}$ . Ці складнощі обумовлені можливістю реалізації різних сценаріїв розвитку подій у майбутньому і, як наслідок, принциповою неможливістю однозначної оцінки зазначених величин.

З огляду на це і враховуючи рекомендації [101, 104, 162, 163], авторами запропоновано визначати кілька найбільш імовірних сценаріїв розвитку подій у майбутньому, імовірність їх реалізації та відповідні значення величин  $P_{\partial ij}$  і  $B_{\partial ij}$  для цих сценаріїв.

За результатами спостережень розвитку російської економіки російськими науковцями [33] емпірично визначено такі усереднені ймовірності сценаріїв розвитку ситуації на ринку:

- глибокий спад – 0,05;
- незначний спад – 0,20;
- номінальний (найбільш імовірний) стан – 0,50;
- незначний підйом – 0,20;
- потужний підйом – 0,05.

Однак точність такої оцінки є невисокою, хоча її можна прийняти за базову і вносити поправки, які враховують вплив факторів (імовірність їх впливу), що визначають процеси розвитку ситуації на ринку.

Для цього може бути застосований метод Байеса [97], який дозволяє визначати апостеріорну ймовірність певної події чи явища, виходячи з попередньо визначеної апріорної імовірності (її можна прийняти відповідно до викладеного вище) та ймовірності впливу конкретних факторів (наприклад, інфляції, укріплення позицій гривні відносно долара США, вступу України до СОТ та ін.) у бік збільшення (чи зменшення) вірогідності розвитку конкретного сценарію, що аналізується.

Авторське узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо факторів, які впливають на розвиток ситуації на ринку, показало, що як базові слід визначити такі, що наведені в табл. 5.25.

Цей перелік факторів є орієнтованим. Його слід доповнювати, виходячи зі специфіки підприємства, аналізованих видів діяльності і ринку тощо.

Таблиця 5.25. Фактори впливу на розвиток ринкових процесів

Автор	Фактори впливу	
	Поліпшення ситуації	Погіршення ситуації
М.В. Мінченко [149]	Характер і стан ринку споживчих товарів у сфері діяльності підприємства	Кризовий стан параметрів фінансового розвитку підприємства
Л.В. Проданова [182]	Співвідношення попиту та пропозиції на реалізовані	Немобільність факторів виробництва



	торговельним підприємством товари і пропоновані види послуг. При цьому першочергове значення має виявлення потреб у нових, що виникають товарах, послугах і перспективах їхнього росту, а також урахування рівня купівельної спроможності населення	
Н.О. Голошубова [45]	Рівень вимог споживачів до товару й умови споживчих переваг при виборі товарів покупцями, що звичайно виявляється у вимогах до глибини асортименту, якості, зовнішнього вигляду, способу упакування, маркірування	Фактори, що спричиняють загрозу банкрутства підприємства, та їх негативні наслідки
В.В. Апопій [11]	Умови торгівлі на ринку – стан матеріально-технічної бази, форми і методи роздрібної торгівлі, способи платежів і розрахунків, що склалися на ринку, розмаїтість і велика кількість джерел надходження товарів, особливості законів і нормативних актів, що регулюють правове положення і торговельну діяльність підприємств	Обмеження породжуваних дією ринку і небезпечних для нього ж самого процесів монополізації
Е. М. Локтев [156]	Наявність і діяльність підприємств-конкурентів, тобто їхнє місце на ринку, масштаби й обсяг діяльності, асортимент товарів, види послуг, що надаються, особливості цінової і рекламної політики, фінансово-економічний потенціал	Несприятлива поточна політична ситуація
А.М. Соломатин [226]	Взаємини торговельного підприємства з постачальниками товарів, з підприємствами-виробниками, а також з посередниками, що забезпечують ефективний рух товарів, надають маркетингові, транспортні, рекламні й інші види послуг	Нестабільна системи господарювання, а також низка її соціальних, психологічних та історичних факторів
Н.В. Стукало [199]	Умови взаємин з фінансовими інститутами, тобто з державними податковими, банківськими, інвестиційними й іншими органами	Відсутність тенденції до інтернаціоналізації як об'єктивної закономірності розвитку світового господарства
А. Г. Макушкин [135]	Стан джерел забезпечення підприємства ресурсами необхідних спеціальностей і кваліфікації, наявність системи навчання і підвищення кваліфікації на самому підприємстві, його взаємини з відповідними навчальними закладами, центром зайнятості і т.п.	Обмеження в міжнародних процесах на ринку позичкових капіталів та кредитно-банківській сфері
А.З. Поважний [176]	Забезпеченість підприємств інформаційною технологією, засобами комунікацій	Незабезпеченість такими факторами, як наука і технологія; капітал; робоча сила; інфраструктура;

		інформація
Благодетелева-Вовк [23]	Ріст купівельної спроможності населення	Недостатнє використання потенційно вигідного транспортно-географічного фактора свого сусідства
Б.Л. Воркуєв [39]	Наявність розвинутої торговельної інфраструктури	Високий рівень бюрократичної корупції
Ю.М. Осипов [155]	Спрощення процедур державного регулювання господарської діяльності підприємств, що стосується їхньої реєстрації, ліцензування, сертифікації продукції і т.п.	Відсутність сприятливих соціально-культурних факторів
С.М. Ілляшенко [97]	Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків; динаміка та вплив на життя модель економічного розвитку; рівень зрілості ринкових інститутів та розвиненість ринкового середовища; дієвість, сила та зрілість держави; пріоритетність економічного розвитку та державного регулювання в конкретних історичних умовах; цілі економічного розвитку та державного регулювання; впроваджувана стратегія економічного розвитку, засоби і методи її реалізації	Зміна економічного порядку в Україні, її перехід до ринку пов'язані з двома найважливішими проблемами: інтеграцією національної економіки у світову економічну систему і забезпеченням незалежності та економічної безпеки країни
О.С. Попович [178]	Стабільність державної економічної і соціальної політики	Висока конкуренція приватних інтересів за встановлення контролю над урядом

Відповідно слід обчислювати очікувані значення величин, що входять до формул (5.5–5.6) з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій та їх імовірностей.

Формули (5.5–5.6) у цьому випадку трансформуються до такого виду:

- очікуване значення ( $PI_{очік}$ ) цільової функції (індексу доходності):

$$PI_{очік} = \sum_{k=1}^K PI_k \cdot I_k, \quad (5.7)$$

де  $PI_k$  – індекс доходності при реалізації  $k$ -го сценарію розвитку подій на ринку;

$I_k$  – імовірність  $k$ -го сценарію;

$K$  – кількість можливих сценаріїв розвитку подій, що приймаються до уваги;

- обмеження:

$$\sum_{k=1}^K R_{\Sigma_{i_k}} \leq R_{\Sigma_{\text{доп}}} \rightarrow \min$$

$$\sum_{k=1}^K \left( \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N B_{\delta ij} (1+p)^{-i} \right)_k \cdot I_k \leq B_{\delta} \rightarrow \text{opt} \quad (5.8)$$

$$\sum_{k=1}^K B_{\delta jk} \cdot I_k \leq B_i \rightarrow \text{opt}$$

Визначення оптимального проекту диверсифікації з множини їх альтернативних варіантів слід здійснювати за наступним авторським алгоритмом (рис. 5.12 де показано хід обчислень для одного з альтернативних проектів диверсифікації).

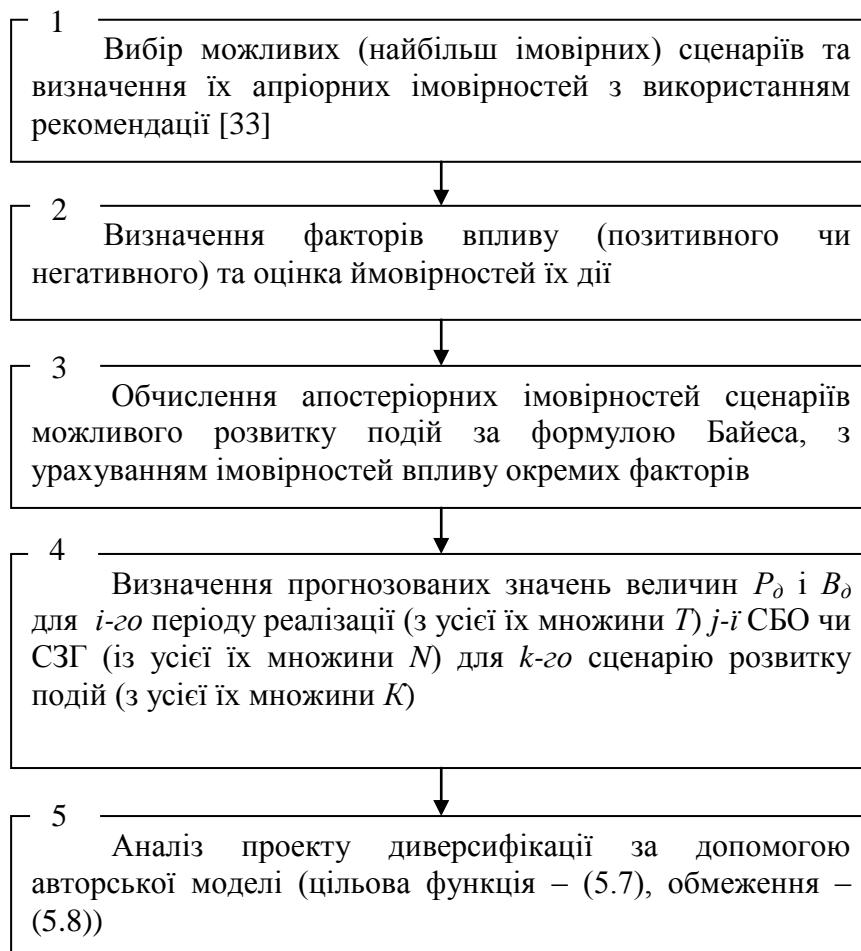


Рис. 5.12. Укрупнена блок-схема алгоритму вартісного аналізу проекту диверсифікації

Аналогічним чином слід аналізувати інші проекти диверсифікації з усієї множини їх імовірних альтернатив. Кращим буде проект, який має краще співвідношення ризик – результат (5.3).

При цьому, величина  $R_d$  розраховується як середньоквадратичне відношення можливих результатів (при різних сценаріях розвитку подій) до очікуваного ( $PI_{\text{очік}}$ ).

При ускладненнях визначення цих сценаріїв можливого розвитку подій на ринку можна обмежитися песимістичним, оптимістичним та найбільш імовірними сценаріями. Виходячи з допущення (яке підтверджується практикою) про нормальний закон розподілу ймовірностей, який є характерним саме для економічних процесів, очікуване значення  $P_{dij}$  і  $B_{dij}$ , а також їх очікуване значення (стандартні відхилення) знаходять за такими формулами:

$$P_{dij} = \frac{O_p + 4H_p + \Pi_p}{6} = \frac{P_{dij}^O + P_{dij}^H + P_{dij}^{\Pi}}{6} \quad (5.9)$$

$$B_{dij} = \frac{O_{\epsilon} + 4H_{\epsilon} + \Pi_{\epsilon}}{6} = \frac{B_{dij}^O + 4B_{dij}^H + B_{dij}^{\Pi}}{6} \quad (5.10)$$

$$\sigma_{P_{dij}} = \frac{O_p - \Pi_p}{6} = \frac{P_{dij}^O - P_{dij}^{\Pi}}{6} \quad (5.11)$$

$$\sigma_{B_{dij}} = \frac{O_{\epsilon} - \Pi_{\epsilon}}{6} = \frac{B_{dij}^O - B_{dij}^{\Pi}}{6} \quad (5.12)$$

де  $O_p$ ,  $\Pi_p$ ,  $H_p$  – оптимістичне, песимістичне та найбільш імовірне значення результату відповідно;

$O_{\epsilon}$ ,  $\Pi_{\epsilon}$ ,  $H_{\epsilon}$  – оптимістичне, песимістичне та найбільш імовірне значення інвестиційних вкладень відповідно.

Звичайно у формули підставляють дисконтовані значення величин.

У формули 5.5–5.6 підставляють обчислені за формулами 5.9–5.10 значення величин  $P_{dij}$  і  $B_{dij}$ .

Величини  $\sigma_{p\delta ij}$  та  $\sigma_{\delta ij}$  характеризують ризик реалізації конкретних проектів диверсифікації в  $i$ -му періоді. Вони використовуються при визначенні величини  $R_{\Sigma i}$ , яку пропонується розрахувати як відносний ризик:

$$R_{\Sigma i} = \frac{\sigma_{\Sigma i}}{\sum_{j=1}^N (P_{\delta ij} - B_{\delta ij}) \cdot (1+p)^{-i}}, \quad (5.13)$$

де  $\sigma_{\Sigma i}$  визначається за формулою:

$$\sigma_{\Sigma i} = \frac{\sum_{j=1}^N (P_{\delta ij}^0 - B_{\delta ij}^0) \cdot (1+p)^{-s} - \sum_{j=1}^N (P_{\delta ij}^{\Pi} - B_{\delta ij}^{\Pi}) \cdot (1+p)^{-i}}{6}, \quad (5.14)$$

де  $P_{\delta ij}^0$ ,  $B_{\delta ij}^0$  та  $P_{\delta ij}^{\Pi}$  –  $B_{\delta ij}^{\Pi}$  – оптимістичні та песимістичні значення величин  $P$  і  $B$  відповідно, розраховані для  $i$ -го періоду реалізації проекту.

Значення  $B_{\delta i}$  та  $R_{\Sigma \delta on i}$  визначають виходячи зі специфіки діяльності конкретного підприємства в конкретних умовах ринку, які очікуються в  $i$ -му році реалізації проекту. При цьому, враховують потенціал підприємства, його фінансовий стан та можливості сформувати достатні пакети інвестицій тощо.

Сумарну величину відносного ризику за період реалізації проектів диверсифікації слід визначати за такою формулою:

$$R_{\Sigma} = \frac{\sigma_{\Sigma}}{\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N (P_{\delta ij} - B_{\delta ij}) \cdot (1+p)^{-i}}. \quad (5.15)$$

У неї підставляється сумарна величина  $\sigma_{\Sigma}$ , яку слід обчислювати за формулою:

$$\sigma_{\Sigma} = \frac{\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N (P_{\delta ij}^0 - B_{\delta ij}^0) \cdot (1+p)^{-i} - \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N (P_{\delta ij}^n - B_{\delta ij}^n) \cdot (1+p)^{-i}}{6}. \quad (5.16)$$

Укрупнений алгоритм проведення розрахунків щодо вибору оптимального варіанту стратегій диверсифікації матиме такий вигляд (рис. 5.13):

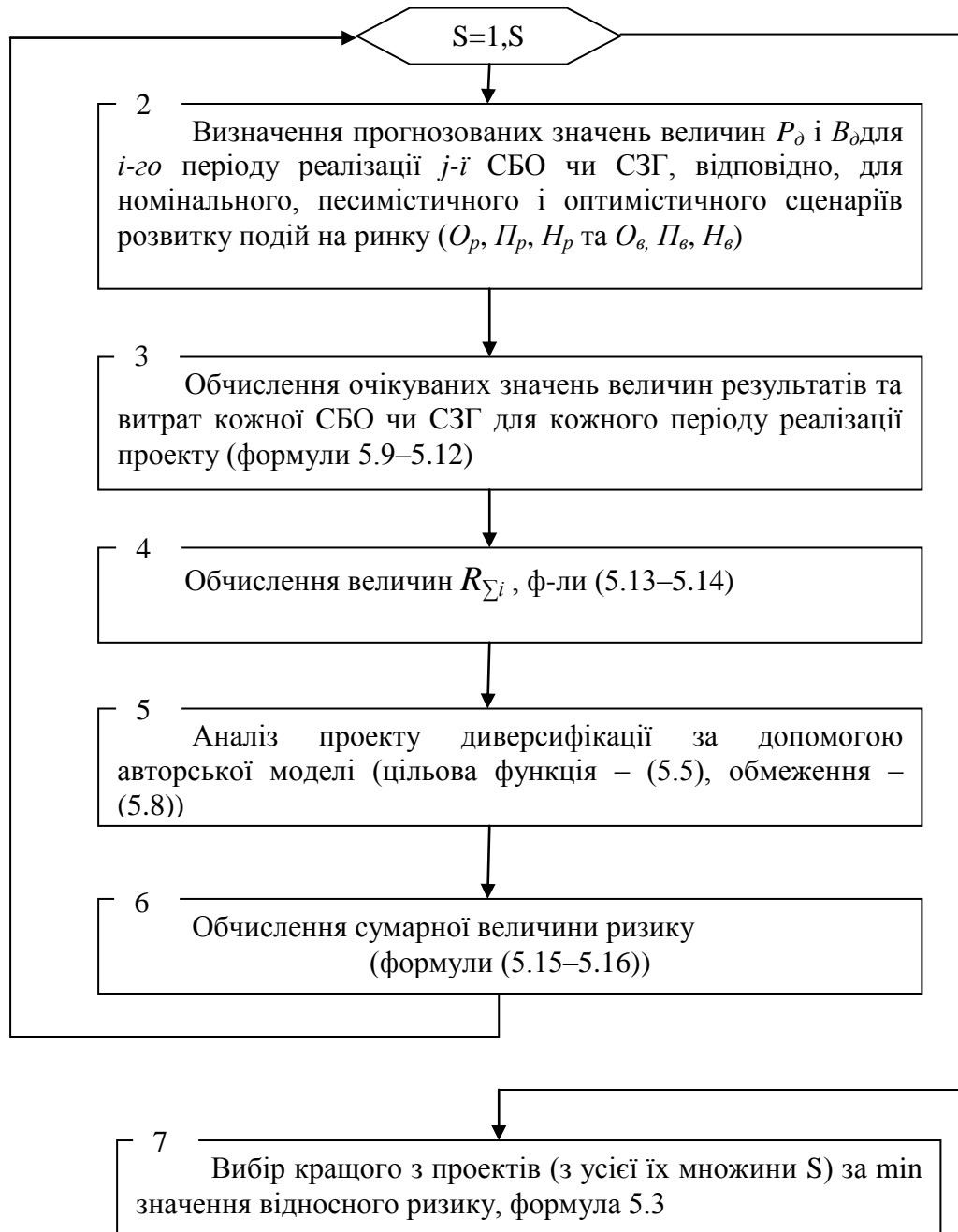


Рис. 5.13. Укрупнена блок-схема алгоритму вибору оптимального варіанту стратегій диверсифікації

Необхідно зазначити, що в блоці 5 у формулу 5.5 підставляють очікувані значення величин  $P_{\delta ij}$  і  $B_{\delta ij}$ , розраховані за формулами 5.9–5.10. Для практичних розрахунків формула (5.5) у цьому випадку може бути трансформована до такого вигляду:

$$PI_{\text{очік}} = \frac{\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N P_{\delta ij}^O \cdot (1+p)^{-i} + 4 \cdot \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N P_{\delta ij}^H \cdot (1+p)^{-1} + \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N P_{\delta ij}^{\Pi} \cdot (1+p)^{-1}}{\sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N B_{\delta ij}^O \cdot (1+p)^{-i} + 4 \cdot \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N B_{\delta ij}^H \cdot (1+p)^{-1} + \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N B_{\delta ij}^{\Pi} \cdot (1+p)^{-1}} \quad (5.17)$$

Для практичних розрахунків за запропонованими моделями доцільно використовувати пакет програм Excel.

Таким чином, запропоновано методичний підхід до побудови економіко-математичних моделей для обґрунтування вибору стратегій диверсифікації за критерієм ризик/результат з урахуванням обмежень на величину ризику і ресурсне забезпечення.

Авторські пропозиції містять принципові засади визначення можливостей реалізації і аналізу різних сценаріїв розвитку майбутніх подій на ринку, що дозволяє підвищити рівень достовірності і обґрунтованості обраних стратегій диверсифікації діяльності промислових підприємств.

## **6. УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **6.1. Моделювання механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств**

Вибір промисловими підприємствами стратегій диверсифікації в умовах обмеженості ресурсів: фінансових, сировинних та інших, вимагає зосередження їх на найбільш перспективних напрямках, де імовірність досягнення конкурентного успіху є найбільшою. Опанування цих напрямків має здійснюватися на основі порівняльної оцінки стратегічного потенціалу підприємства і зовнішнього середовища господарювання.

Згідно з існуючою практикою, оцінки такого роду доцільно виконувати із застосуванням економіко-математичних, інформаційних та інших моделей, щоб розширити горизонт вибору завдяки аналізованій кількості можливих варіантів, підвищити точність і оперативність. Проте у вітчизняній практикою не приділяється належна увага моделюванню процесу диверсифікації діяльності.

Виходячи з цього, є необхідність у розробці теоретико-методичних підходів до моделювання механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств.

Особливості господарювання промислових підприємств при прийнятті рішення про диверсифікацію виробництва зумовлені організаційно-економічними механізмами, що не достатньо ефективно застосовуються сьогодні на вітчизняних підприємствах і незручні у використанні. Ці механізми потребують істотної трансформації, реорганізації та реструктуризації з позиції управління стратегіями диверсифікації діяльності промислових підприємств, вони мають ґрунтуватися на принципах економіки сталого розвитку і ринкових засадах.



Вирішення поставлених проблем дозволить сформувати новий, більш ефективний організаційно-економічний механізм управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств, що, у свою чергу, має позитивно вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції, оптимізувати організаційно-управлінські витрати, збільшити поточні і довгострокові прибутки, забезпечити ефективніше використання обігових коштів, підвищити дієвість мотивації споживання, виробництва та праці, організувати ефективну систему контролю тощо.

У сучасних умовах господарювання підприємства товаровиробники повинні першочергово орієнтувати свою діяльність на задоволення потреб і запитів споживачів, забезпечувати належну якість та екологічність продукції, що виробляється, застосувати новітні, інноваційні підходи до виробництва і реалізації продукції, розв'язувати питання ефективного пошуку клієнтів–споживачів та оптимального завантаження виробничих потужностей, забезпечити своєчасне виконання замовлень, розробити індивідуальні гнучкі схеми і стратегії оплати виконаних робіт тощо. Усе це передбачає зростання ступеня відкритості господарського механізму підприємства, а також ступеня взаємодії із зовнішнім мікро- і макросередовищем [15, 46, 47, 48, 76].

Таким чином, ураховуючи всі фактори, системи і механізми, що впливають на організаційно-економічний механізм управління стратегіями диверсифікації промислового підприємства на макро– та мікрорівнях, його загальну структуру можна подати в такому вигляді (рис. 6.1).

Згідно з наведеною схемою організаційно-економічний механізм управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств об'єднує в собі п'ять взаємопов'язаних елементів системи, тобто підсистем: інформаційного забезпечення, аналізу та планування, організації, мотивації та контролю. Вони, у свою чергу, через систему управління стратегіями диверсифікації взаємодіють з макро– та мікросередовищем підприємства і відповідають за збалансованість та ефективність стратегій диверсифікації проекту, ураховуючи всі їх цілі та спрямування.



Рис. 6.1. Схема організаційно-економічного механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств

Підсистема інформаційного забезпечення взаємодіє із зовнішнім мікро- та макросередовищем підприємства й об'єднує інформаційні потоки, які надходять до механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств.

Отримана інформація надходить до підсистеми аналізу та планування, що фільтрує і порівнює її з цілями та функціональними стратегіями підприємства. При цьому здійснюється аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, ринкових можливостей та загроз, визначаються ймовірні види діяльності та складаються плани їх реалізації. Ця інформація надходить до підсистем організації та мотивації.

У підсистемі організації формуються організаційні структури управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: від інжинірингу (реінжинірингу) до виробництва, фінансів та маркетингу.

Далі перевіряються наявність і достатність мотивації розвитку нових (модифікації існуючих) видів діяльності. У разі недостатності мотивації

визначають можливості її посилення та розробляють конкретні системи і заходи забезпечення належного мотивування.

Підсистема контролю забезпечує перевірку адекватності та корекцію (модифікацію) організаційних структур, що формуються, щодо їх придатності до застосування, контроль за досягненням поставлених стратегічних цілей і завдань, маркетингових та інших завдань (у межах окремих функціональних стратегій), фінансових результатів тощо. Якщо на стадії контролю результати незадовільні, інформація повертається на стадію аналізу для її доопрацювання (або внесення докорінних змін) для отримання позитивного кінцевого результату, тобто забезпечення збалансованої та ефективної стратегії диверсифікації, яка відповідає всім поставленим загальноекономічним цілям підприємства. За необхідності зміни можуть бути внесені як у загальні цілі підприємства, так і в цілі підсистем організації та мотивації, що потребує доопрацювання всієї системи управління стратегіями диверсифікації: від стадії інформаційного забезпечення до стадії контролю і перевірки кінцевих результатів.

Наведений механізм (рис. 6.1), з одного боку, тісно пов'язаний із соціально-економічною політикою держави, яка через систему методів стимулювання і регулювання (прямого і опосередкованого) управління є формуванням соціально-орієнтованої економіки.

З іншого боку, він пов'язаний з діяльністю конкретних підприємств, які визначають своє місце на ринку, активно взаємодіючи із зовнішнім мікро– і макросередовищем, у спробі адаптуватися до його змін. При цьому формується певна система відносин між споживачами, постачальниками, фінансовими установами, інвесторами та іншими економічними контрагентами. Таким чином формується певне проміжне середовище, у якому функціонує підприємство, що диверсифікує свою діяльність. Згідно з думкою автора [100, 101, 103], організаційно-економічний механізм взагалі слід розглядати як багаторівневу ієрархічну систему, до якої належать макрорівень (рівень держави чи регіону) і мікрорівень (рівень конкретного

суб'єкта господарської діяльності). Він вважає, що верхній рівень механізму задіяний у системі взаємовідносин через дію механізмів державного регулювання й стимулювання. Ці механізми є зовнішніми стосовно конкретного підприємства, на які воно не може впливати. Вони як елементи системи регулювання дещо згладжують і регулюють дію суто ринкових механізмів та створюють сприятливе (несприятливе) середовище для розвитку, у тому числі через реалізацію стратегії диверсифікації.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління стратегіями диверсифікації є підсистемою організаційно-економічного механізму господарювання підприємства і реалізується через його підсистеми, форми та методи управління його господарською діяльністю. Це означає, що їх елементи (підсистеми) певним чином взаємодіють між собою, взаємно доповнюючи один одного.

Структурно-логічна схема механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств наведена на рис. 6.2.

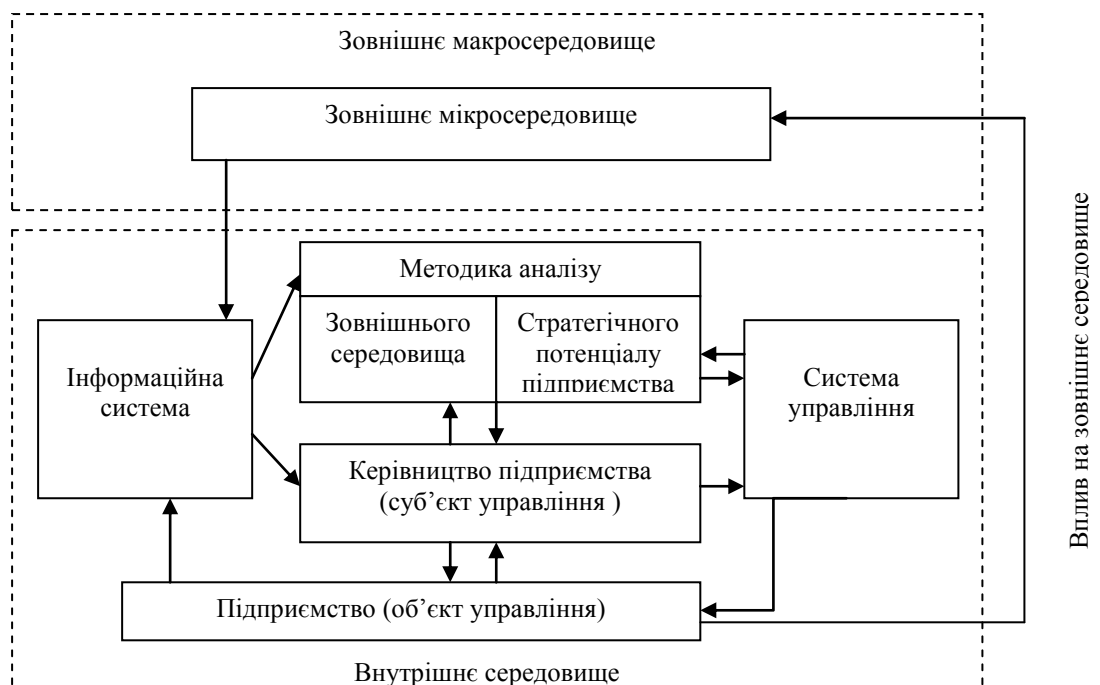


Рис. 6.2. Схема механізму управління стратегіями диверсифікації діяльності

Управлінські дії обирають за результатами аналізу зовнішнього мікро- і макросередовища господарювання і стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням викладеного в розділі 5.

Розроблена авторами відповідно до схеми на рис. 6.2 укрупнена блок-схема алгоритму управління стратегіями диверсифікації має такий вигляд (рис. 6.3):

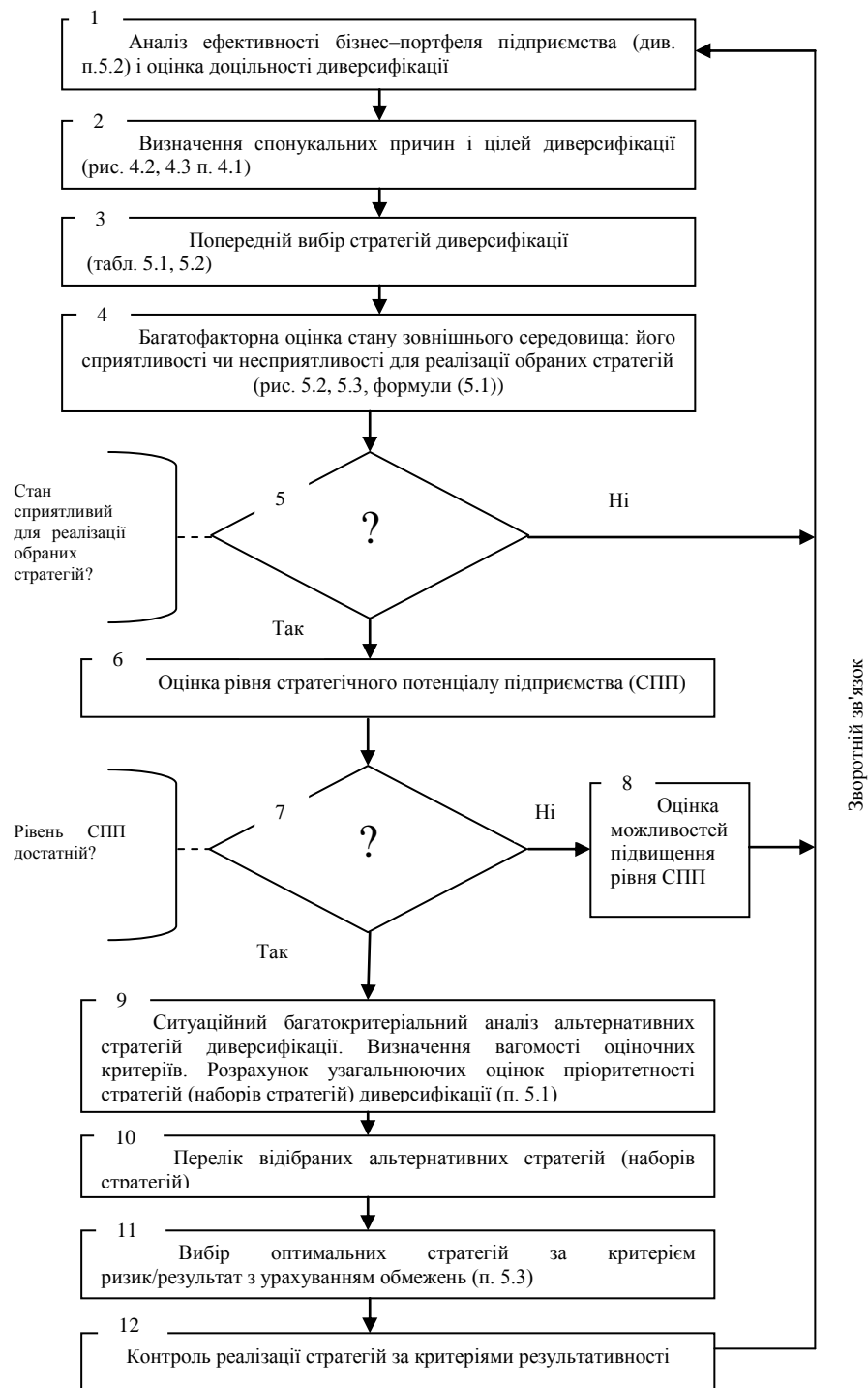


Рис. 6.3. Блок-схема алгоритму управління стратегіями диверсифікації

Аналіз блок–схеми, що подається на рис. 6.3 показує, що основні управлінські дії можна згрупувати таким чином:

1. Прийняття рішень про доцільність диверсифікації, виходячи з аналізу наявного бізнес–портфеля підприємства, визначення формального переліку спонукальних причин і цілей диверсифікації, попередній вибір можливих стратегій;

2. Оцінка відповідності стратегічному потенціалу підприємства (СПП) існуючому стану зовнішнього (макро- і мікро-) середовища та можливості реалізації відібраних на попередньому етапі стратегій. У випадку невідповідності перевіряється можливість її забезпечення шляхом посилення СПП. Можливі управлінські дії наведені в табл. 6.1 (за основу взято запропоновані в роботах [95, 138, 139]);

Таблиця 6.1. Основні заходи з посилення СПП

Складова СПП	Управлінські дії, спрямовані на посилення СПП
Маркетинг	Уточнена оцінка і розробка заходів з посилення ринкових позицій підприємства, реалізація заходів комплексу маркетингу, удосконалення діяльності служби маркетингу. Визначення шляхів приведення у відповідність різноспрямованих інтересів основних економічних контрагентів підприємства, вибір тих видів диверсифікації де інтереси задовольняються більшою мірою
Виробництво	Оновлення обладнання і технологій виробництва. Освоєння гнучких безвідхідних, економічно ефективних технологій. Впровадження сучасного, високоефективного обладнання
Кадри	Перепідготовка і навчання кадрів. Залучення висококваліфікованих фахівців, стимулювання їх творчої праці, формування ефективних організаційних структур управління
Фінанси	Пошук джерел фінансування проектів диверсифікації діяльності. Робота з інвесторами. Підвищення фінансової стійкості підприємства.
Система управління	Формування сучасних організаційних структур управління. Удосконалення системи мотивації діяльності і контролю.

## Продовження таблиці 6.1

	Створення проектно-орієнтованих матричних структур управління
Науково-дослідна діяльність	Створення підрозділів, які спеціалізуються на найбільш перспективних напрямках науково – дослідної діяльності. Стимулювання винахідницької і раціоналізаторської діяльності. Фінансування наукових досліджень: внутрішні венчури
Торгівельна марка	Посилення торгової марки, підвищення її рівня. Перенесення іміджу «розкрученої» торговельної марки (товарної марки) на нові товари і види діяльності

3. Оптимізаційні розрахунки з відбору найбільш раціональних стратегій (наборів стратегій) диверсифікації діяльності за критерієм ризик/результат з урахуванням ресурсних та інших обмежень;

4. Контроль за реалізацією стратегій диверсифікації за критеріями ефективності і оперативне внесення змін, аж до перегляду стратегій (ліквідація одних видів діяльності і розгортання інших).

Основними елементами схеми, що наведені на рис. 6.2 і 6.3 є методики і критерії оцінки, а тому розглянемо їх детальніше.

У сучасних умовах досягають успіху на ринку, насамперед, ті з товаровиробників, які зуміли швидше зорієнтуватися, виявили і знайшли шляхи реалізації сприятливих ринкових можливостей чи протидії ринковим загрозам. Швидкість і адекватність реагування залежить значною мірою від використання методик (бажано формальних чи неформалізованих) проведення аналізу і прийняття відповідних зовнішнім і внутрішнім умовам управлінських рішень.

Ураховуючи ці аргументи, авторами запропоновано елементи системи прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації діяльності представляти у вигляді такої структури (рис. 6.4):

- оціночні показники і методи їх розрахунків;
- шкала значень показників і їх критичні значення;

- інформаційне забезпечення системи прийняття управлінських рішень;
- порядок і процедури прийняття рішень щодо управління стратегіями диверсифікації (рис 6.4).

Розглянемо з цих позицій основні вузлові точки системи прийняття рішень, що наведені вище (рис. 6.3):

1. Аналіз ефективності структури бізнес-портфеля.

*Оціночні показники:* частки окремих бізнес-одиниць в обсягах продажу та прибутку (у товарному та регіональних розрізах); співвідношення ринкових позицій окремих бізнес-одиниць аналізованого підприємства і його конкурентів; структура бізнес-портфеля за методикою БКГ та «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик».



Рис. 6.4. Структура типової складової системи прийняття управлінських рішень

*Шкала значень оціночних показників, відповідно:* відсоток розбіжності часток; відносні частки ринку; позиції бізнес-одиниць за методикою БКГ та «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик».



*Інформаційне забезпечення.* Необхідна для аналізу і виконання розрахунків інформація надходить від служби маркетингу, інших фінансово-економічних підрозділів підприємства і його структурних частин (філій, дочірніх компаній тощо). Базою для порівняння можуть бути використані дані за минулі періоди господарювання, інформація про ринок (у тому числі про його основні суб'єкти) чи галузь діяльності, яка міститься у відкритих публікаціях.

*Порядок прийняття управлінських рішень.* Результати аналізу є підставою для прийняття таких рішень:

- обґрунтування доцільності модифікації чи згортання існуючих та розгортання нових видів діяльності;
- формулювання і обґрунтування формалізованого переліку спонукальних причин і цілей диверсифікації.

Аналогічним чином моделюють інші управлінські процедури визначені згідно з алгоритмом на рис. 6.3.

## 2. Попередній вибір можливих стратегій диверсифікації.

*Оціночні показники:* ступінь відповідності цілей спонукальним мотивам диверсифікації (див. табл. 5.1); наявність у підприємства потрібного (див. табл. 5.2) ресурсного забезпечення для реалізації попередньо відібраних за табл. 5.1 стратегій.

*Шкала значень оціночних показників та методики оцінки* наведені в табл. 5.1, 5.2

*Інформаційне забезпечення:* інформація, що характеризує досвід власної діяльності та досвід інших підприємств щодо результативності реалізації конкретних стратегій диверсифікації в певних ринкових умовах, а також щодо необхідного для їх реалізації ресурсного забезпечення (щодо його якості і обсягів).

*Порядок прийняття управлінських рішень:*

- порівняльний аналіз цілей та спонукальних причин диверсифікації та попередній відбір на цій основі найбільш доцільних стратегій диверсифікації;

- перевірка достатності ресурсного забезпечення попередньо відібраних стратегій диверсифікації;

- обґрунтування доцільності різних видів диверсифікації.

### 3. Оцінка стану зовнішнього середовища.

*Оціночні показники:* тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо); обсяг ринку; рівень конкуренції; ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо); стадія життєвого циклу товару; стадія життєвого циклу ринку; можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо за видами контрагентів: постачальників, посередників, споживачів тощо); рівень прибутковості; доступність каналів збуту продукції.

*Шкала значень оціночних показників і методика оцінки* подані в п. 5.1. (рис. 5.3, ф. 5.1, табл. 5.3).

*Інформаційне забезпечення.* Інформація надходить зі служби маркетингу та інших фінансово-економічних підрозділів підприємства і його структурних підрозділів (філій, дочірніх компаній тощо), експертів, якими виступають провідні фахівці і керівники підприємства, представники його економічних контрагентів та інших залучених з боку осіб.

#### *Порядок прийняття управлінських рішень:*

- формування формалізованого переліку факторів зовнішнього середовища, та оцінка ступеня їх позитивного чи негативного впливу за шкалою (див. рис. 5.3);

- розрахунки узагальненого впливу усього комплексу факторів зовнішнього середовища;

- прийняття рішень про наявність чи відсутність зовнішніх умов (сприятливість чи несприятливість) для реалізації попередньо відібраних стратегій диверсифікації.

### 4. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

*Оціночні показники:* стан маркетингу; виробництво; кадри; фінанси; система управління; науково-дослідна діяльність; інноваційна діяльність;

інформаційне забезпечення; захищеність технічних і технологічних рішень, торговельної марки; можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства; виробничі потужності і виробничі площі (ступінь резервування, гнучкість тощо).

*Шкала значень оціночних показників і методика їх оцінки є аналогічною до наведеної вище в п. 6.*

*Інформаційне забезпечення.* Інформація надходить зі служби маркетингу та інших фінансово-економічних підрозділів підприємства і його структурних підрозділів (філій, дочірніх компаній тощо), а також експертів – провідних фахівців та керівників функціональних підрозділів підприємства, вищого менеджменту.

*Порядок прийняття управлінських рішень:*

- формування переліку характеристик стратегічного потенціалу підприємства та їх оцінка за шкалою (див. рис. 5.3);

- визначення ступеня відповідності стратегічного потенціалу підприємства його зовнішньому середовищу за методикою, що наведена в п.5.1.

5. Вибір оптимальних стратегій диверсифікації за критерієм ризик/результат.

*Оціночні показники:* фінанси, стан маркетингу, витрати та результати діяльності, величина ризику, розмір інвестицій, рентабельність (доходність).

Методика розрахунків оціночних показників детально викладена в п. 5.3.

*Інформаційне забезпечення.* Інформація надходить зі служби маркетингу та інших фінансово-економічних підрозділів підприємства і його структурних підрозділів (філій, дочірніх компаній тощо).

*Порядок прийняття управлінських рішень:*

- аналіз результатів диверсифікації за вартісними критеріями: витрати на диверсифікацію; результативність діяльності; достатність ресурсної бази; рівень ризику;

- вибір кращих проектів диверсифікації за критерієм ризик/результат. Укрупнені алгоритми проведення розрахунків та прийняття відповідних управлінських рішень надано в п. 5.3.

Отримані результати дозволяють моделювати механізм управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств і приймати на цій основі достатньо обґрунтовані управлінські рішення. А це, у свою чергу, надає можливість ефективно управляти стратегіями диверсифікації за формалізованими процедурами, підвищуючи тим самим оперативність та ефективність управління, розширюючи адаптаційні можливості підприємства, що реалізує стратегію диверсифікації та зменшуючи ризик.

## 6.2 Раціоналізація вибору стратегії диверсифікації ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

З метою перевірки адекватності розробленого в п. 5.1 методичного підходу і спираючись на результати аналізу виконаного в п. 5.2, авторами було проведено вибір раціональної стратегії (виходячи із зовнішніх і внутрішніх умов) диверсифікації ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш».

Попередній аналіз, виконаний у п. 5.2, показав, що існуюча структура його бізнес-портфеля є нераціональною і потребує вдосконалення (рис. 6.5 та 6.6).

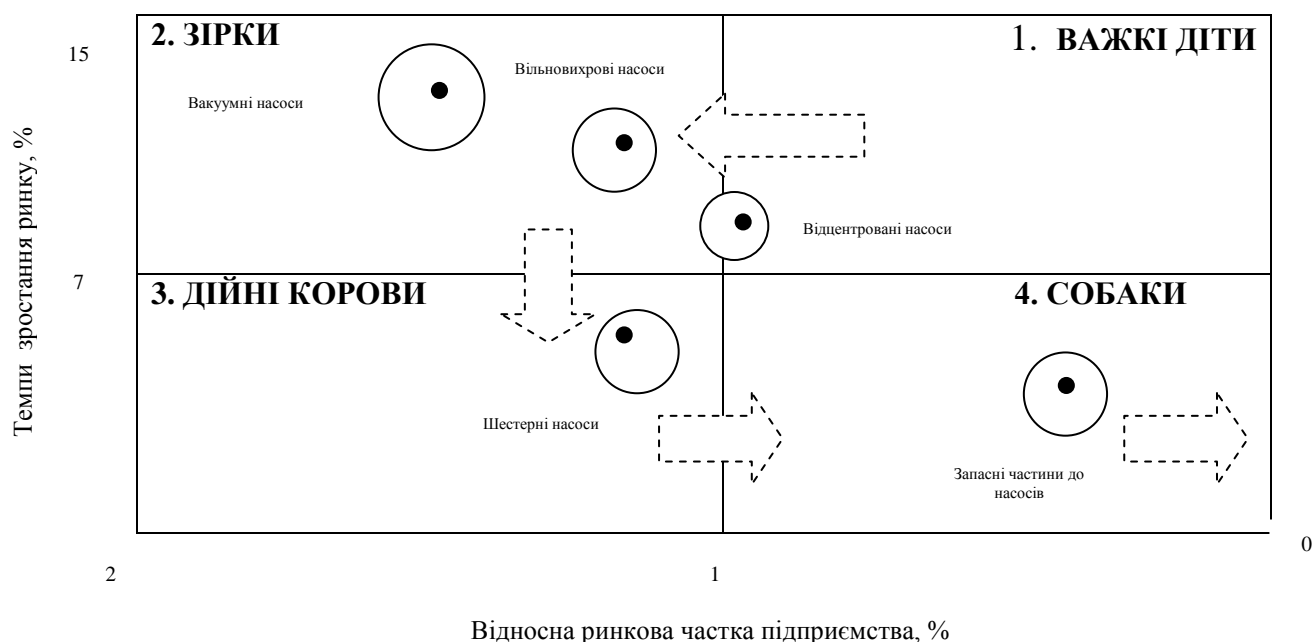


Рис. 6.5. Матриця БКГ ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

На підставі цього аналізу було поставлено за мету розробити і обґрунтувати рекомендації щодо поліпшення структури бізнес-портфеля, застосовуючи стратегію диверсифікації.

Попередньо за допомогою табл. 5.1 і 5.2 було визначено базовий набір стратегій диверсифікації, з яких слід обрати кращу (табл. 6.2, 6.3).

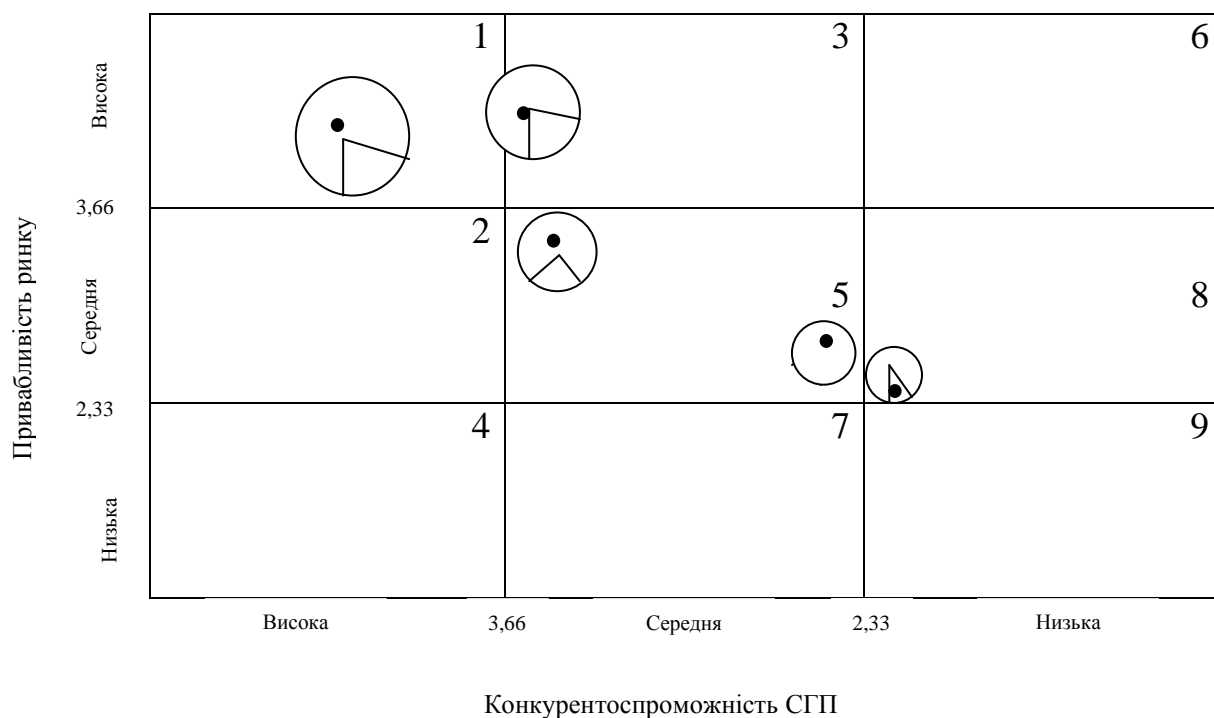


Рис. 6.6. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Таблиця 6.2. Фрагмент матриці вибору виду диверсифікації, виходячи з цілей та спонукальних мотивів ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Спонукальні мотиви (рис. 4.3)	Цілі диверсифікації					
	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку	Більш повне завантаження виробничих потужностей	Проведення ресурсозберігаючої політики	Економія на масштабах діяльності	Завоювання нових ринків	Розподіл ризику між виробництвами
Розвиток науково-технічного прогресу	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована
Створення нових робочих місць	Центрована Нецентрована	Центрована	Центрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована
Прийняття до змін кон'юнктури ринку	Центрована Нецентрована	Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована

Таблиця 6.3. Види диверсифікації та ресурсне забезпечення ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш», необхідне для їх реалізації

Види диверсифікації	Ресурсна база (потенціал підприємства)			
	Фінанси	НДР	Виробництво	Маркетинг
1	2	3	4	5
1. Центрована диверсифікація (споріднена, пов'язана, концентрична):	+		+	+
• вертикальна (відносно центрована)	+		+	+
- повна	+		+	+
- часткова	+		+	+
- квазидиверсифікація	+		+	+
- зворотна	+		+	+
- пряма	+		+	+
• горизонтальна (умовно центрована)	+		+	+
- географічне розширення	+		+	+
- розширення спектру продуктів	+	+	+	+
- диверсифікація, орієнтована на ніші ринку	+		+	+
2. Нецентрована диверсифікація:	+	+	+	+
• безпосередньо нецентрована	+	+	+	+
• конгломеративна	+	+	+	+
• пасивна	+	+	+	+

Аналіз табл. 6.2. та 6.3 дозволив констатувати той факт, що ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» доцільно реалізувати такі стратегії диверсифікації, як центрована та нецентрована.

Для експертної оцінки характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища було залучено групу провідних фахівців ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш», а також фахівців з числа науковців УАБС та СумДУ.

Узагальнення їх висновків показало наступне:

- наявність тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо): на сьогоднішній день відбувається тенденція зростання ринку насосів.

Торговці насосами вважають, що росту продажів сприяло:

- підвищення добробуту населення. Усе більшої кількості людей по кишені придбання насосів, які можна використати, наприклад, на дачі;
- активне житлове будівництво. Так в одному котеджі цілком можливо "використовувати" кілька насосів – для водопостачання, опалення, видалення стічних вод, басейну, а також дренажний насос на випадок затоплення підвальних приміщень;
- ріст ділової активності. Поява нових підприємств і реконструкція старих збільшують попит на обладнання взагалі й на насоси зокрема;
- обсяг ринку. Протягом ще декількох років продаж насосів буде збільшуватися на 25–30% на рік. На жаль, ніхто не може точно оцінити місткість українського ринку побутових насосів. Лише зіставляючи думки операторів і дані обсягів продажів деяких великих фірм, можна зробити висновок, що в 2005 році побутових насосів в Україні було продано приблизно на 20–30 млн дол. США (у роздрібних цінах). Минулий рік був вдалим для торговців насосами для води – продажі порівняно з 2006 роком виростили не менш ніж на 20%, а в багатьох "старожилів" і на 30–40% [18, 19, 196].
- рівень конкуренції та вплив конкурентів на діяльність ВАТ «Насосенергомаш». Вітчизняний ринок насосного обладнання є перспективним. Головне тому підтвердження – активність великих імпортерів, які не тільки визнали можливим відкрити в Україні свої офіційні представництва, але й старанно будують дилерські мережі. Так що нинішній стан вітчизняного насособудування можна охарактеризувати



одним словом - занепад. Обсяги виробництва зменшилися в десятки разів. Ринкову нішу, що звільняється вітчизняною продукцією, у 1994–1999 роках почав заповнювати імпорнт. Сьогодні на українському ринку можна знайти промислові насоси німецьких виробників – Wilo, Grundfos, італійських – Pedrollo, Spegoni, Calpeda, Zenit, Marina, японського – Ebara etc. Щодо ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» необхідно зауважити, що підприємство входить до складу інвестиційно-промислової групи "Гідравлічні машини і системи".

Інвестиційно-промислова група "Гідравлічні машини і системи" – це машинобудівний холдинг, що володіє найпотужнішим на території СНД науково-виробничим комплексом в галузі розробки і виробництва насосного устаткування, силових агрегатів і складних гідравлічних систем для різних галузей промисловості, енергетики, трубопровідного транспорту, водного господарства і ЖКХ. Інформація про найбільш впливових конкурентів ВАТ «Насосенергомаш» наведена в табл. 6.4 [18, 19, 136, 143, 192, 193, 194, 195, 196, 197].

Таблиця 6.4. Найбільш впливові конкуренти ВАТ «Насосенергомаш»

Найменування продукції (виду продукції)	Найменування конкурента	Країна походження конкурента	Ступінь конкуренції		
			незначний вплив	середній вплив	значний вплив
1	2	3	4	5	6
Насоси відцентрові (живильні)	“Zulzer” LTD	Швейцарія		X	
Насоси відцентрові (живильні)	“Allweiler”	Англія		X	
Насоси відцентрові (живильні)	“KSB” LTD	Німеччина		X	
Насоси відцентрові (живильні)	“Sigma”	Чехія		X	
Насоси відцентрові (спеціальні)	СМНВО ім. Фрунзе	Україна		X	
Насоси відцентрові (живильні)	ВАТ "Пролетарский завод"	Росія		X	
Насоси відцентрові (живильні)	ВАТ "Калужський турбінний завод"	Росія		X	
Насоси відцентрові (живильні)	ВАТ "Бердянський завод "Южгідромаш"	Україна		X	

Насоси відцентрові (живильні)	ВАТ "Димитровградхіммаш"	Росія		X	
Насоси відцентрові (живильні)	ТОВ "Ясногорський машзавод"	Росія		X	
Насоси відцентрові (живильні)	ТОВ "Кусинський ливарно-механічний завод"	Росія		X	
Насоси відцентрові (живильні)	СМНВО ім. Фрунзе	Україна		X	
Насоси відцентрові (живильні)	ВАТ "ВНДІАЕН"	Україна		X	
Насоси відцентрові (живильні; нафтові)	ЗАТ "Гідромаш"	Україна		X	
Насоси відцентрові (нафтові)	ВАТ "Свіський насосний завод"	Україна		X	
Насоси відцентрові (нафтові)	ВАТ "Уралгідромаш"	Росія		X	
Насоси відцентрові (нафтові; спеціальні)	ТОВ "Новотехніка"	Росія		X	
Насоси відцентрові (живильні; нафтові)	„Катайський насосний завод»	Росія	X		
Насоси відцентрові (живильні; нафтові)	«Щолковський насосний завод «Эна»	Росія	X		
Насоси відцентрові (живильні; нафтові)	«Московський насосний завод»	Росія	X		
Насоси відцентрові (живильні; нафтові)	«Ливгідромаш»	Росія	X		
Насоси відцентрові (живильні; нафтові)	«Ясногорський машинобудівний завод»	Росія	X		
Насоси відцентрові (живильні; нафтові)	«Валдайський машинобудівний завод»	Росія	X		
Насоси відцентрові (живильні)	«Черемховський машинобудівний завод»	Росія	X		
Насоси відцентрові (живильні)	«Кишиневський завод «Гідропомпа»	Молдова	X		
Насоси відцентрові (живильні)	Полтавський турбомеханічний завод	Україна	X		
Насоси відцентрові (живильні)	«Насосмаш», Бердянск	Україна	X		

4. Ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо).

Продукція великих вітчизняних насособудівників поки ще становить конкуренцію імпорту і становитиме в майбутньому, якщо вони упорядкують свою збутову політику.

Щодо географії поставок, то в основному українські насосні поставки здійснюються в колишні союзні республіки. Головний покупець – Росія. Але з кожним роком і вони зменшуються, оскільки Росія швидко освоює номенклатуру продукції, що колись – у часи існування СРСР – випускалася

тільки в Україні. І російські підприємства активно використовують як ринкові, так і неринкові методи протидії українським товаровиробникам, ставлячи таким чином бар'єри для проникнення на ринок Росії. В Україну ж обсяги ввозу закордонних насосів істотно підвищуються. В Україну активно ввозять насоси німці, італійці, поляки, іспанці, японці [18, 19, 103, 143], які намагаються заручатися підтримкою з боку органів влади.

Головним же бар'єром є те, що інвесторів у розвиток нових видів діяльності ВАТ «Насосенергомаш» у першу чергу цікавить високий дохід при мінімальному ризику. Високий ризик вимагає відповідної компенсації, оцінку якої на стадіях попереднього аналізу виконати дуже непросто, а це стримує формування необхідних обсягів інвестиційних ресурсів, необхідних для розвитку.

#### 1. Етап життєвого циклу товару.

Практично всі з представлених у табл. 6.4 насосів знаходяться на етапі зрілості.

#### 2. Етап життєвого циклу ринку.

Ринок знаходиться на етапі зростання, про що свідчить зростання обсягів продажу насосної продукції [19, 103, 143, 179, 188, 189, 190, 191].

#### 3. Можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо за видами контрагентів: постачальників, посередників, споживачів тощо).

Думки операторів ринку при оцінці ймовірної реакції економічних контрагентів іноді розходяться, а іноді і діаметрально протилежні. У першу чергу це стосується появи на ринку нових "імен". У найближчому майбутньому в міру росту обсягів будівництва збільшуватиметься і кількість пропонованих торгових марок [19, 143, 179].

#### 4. Рівень прибутковості.

Як уже зазначалося, ринок насосів є досить прибутковим, але необхідно правильно організувати свою виробничо-збутову діяльність для функціонування на даному ринку.

#### 5. Доступність каналів збуту продукції.

Насосне устаткування і запасні частини виробництва ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» реалізуються тільки Торговим будинком "Сумські насоси" чи його офіційними дилерами. Підприємство має добре налагоджену збутову мережу.

Оцінка стану зовнішнього середовища господарювання (за шкалою -10 – +10, див. рис. 5.3) дала такі результати (табл. 6.5, 6.6):

Таблиця 6.5. Оцінка стану зовнішнього середовища ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Експерти	Показники зовнішнього середовища								
	тенденції розвитку ринку	обсяг ринку	рівень конкуренції	ринкові бар'єри	стадія життєвого циклу товару	стадія життєвого циклу ринку	можлива реакція економічних контрагентів	рівень прибутковості	доступність каналів збуту продукції
1	+6	+5	+4	-3	+3	+6	+2	+4	+6
2	+8	+5	+5	-5	+2	+7	+1	+5	+7
3	+7	+6	+6	-4	+3	+6	-1	+5	+7
4	+7	+7	+4	-4	+3	+6	-1	+6	+6
5	+9	+5	+4	-6	+2	+7	+3	+4	+7
6	+8	+7	+4	-3	+1	+5	+1	+4	+8
7	+7	+6	+5	-5	+1	+7	-1	+6	+6
8	+7	+7	+4	-5	+2	+7	+3	+6	+7
9	+6	+5	+4	-6	+1	+6	+2	+5	+7
10	+8	+6	+5	-4	+1	+7	-1	+4	+6
11	+6	+7	+5	-6	+2	+5	+1	+4	+8
12	+7	+6	+4	-5	+2	+6	+2	+5	+6

Усереднення даних табл. 6.5 дало такі результати (табл. 6.6):

Таблиця 6.6. Вихідні дані зовнішнього середовища ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

№ з/п	Фактори	Середня оцінка
1	Тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо)	+7,2
2	Обсяг ринку	+6
3	Рівень конкуренції	+4,5
4	Ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо)	-4,6
5	Стадія життєвого циклу товару	+1,9

6	Стадія життєвого циклу ринку	+6,3
7	Можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо за видами контрагентів: постачальників, посередників, споживачів тощо)	+0,9
8	Рівень прибутковості	+4,8
9	Доступність каналів збуту продукції	+6,8

Узгодженість думок експертів була оцінена за допомогою коефіцієнту конкордації  $W$  [138], який розраховується за формулою:

$$W = \frac{X^2}{N \cdot (n-1)}. \quad (6.1)$$

$$X^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^N M_{ij} - 0.5 \cdot N \cdot (n+1))^2}{\frac{1}{12} N \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{j=1}^N T_i} \quad (6.2)$$

де  $N$  - кількість експертів;

$n$  - кількість оцінюваних показників;

$M_{ij}$  - ранг  $i$ -го показника, присвоєний  $j$ -м експертом;

$T_i$  - показник, що враховує довжини зв'язків рангів різних експертів (у нашому випадку зв'язаних рангів показників немає).

Розраховані авторами значення проміжних величин, що входять у формули (6.1–6.2) наведено в табл. 6.7.

Таблиця 6.7. Результати розрахунків проміжних величин стану зовнішнього середовища ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Значення	Показники зовнішнього середовища								
	тенденції розвитку ринку	обсяг ринку	рівень конкуренції	ринкові бар'єри	стадія життєвого циклу товару	стадія життєвого циклу ринку	можлива реакція економічних контрагентів	рівень прибутковості	доступність каналів збуту продукції
Середнє значення оцінок	7,2	6	4,5	-4,6	1,9	6,3	0,9	4,8	6,8

$\sum_{j=1}^N M_{ij}$	86	72	54	-56	23	75	11	58	81
$\sum_{j=1}^N M_{ij} - 0,5 \cdot N(n+1) = d$	26	12	6	4	-37	15	-49	2	21
$d^2$	676	144	36	16	1369	225	2401	4	441

Підставимо їх у формули 6.1–6.2 і розрахуємо  $X^2$  і  $W$ :

$$X^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^N M_{ij} - 0,5 \cdot N \cdot (n+1))^2}{\frac{1}{12} N \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{j=1}^N T_i} = 59,$$

$$W = \frac{X^2}{N \cdot (n-1)} = 0,61.$$

Проведена аналогічним чином оцінка стану внутрішнього середовища господарювання (за шкалою -10–+10, див. рис. 5.3) дала такі результати (табл. 6.8–6.10):

Таблиця 6.8. Оцінка таблиця стану внутрішнього середовища ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Експерти	Показники зовнішнього середовища										
	стан маркетингу	виробництво	кадри	фінанси	система управління	науково-дослідна діяльність	інноваційна діяльність	інформаційне забезпечення	захисність технічних і технологічних рішень, торгівельної марки	можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства	виробничі потужності і виробничі площі
1	+5	+4	+5	+7	+7	+1	-3	+5	-4	+4	+3
2	+7	+6	+3	+6	+6	+2	-1	+6	-3	+4	+4
3	+6	+3	+4	+7	+8	+2	-1	+7	-3	+6	+4
4	+7	+5	+4	+7	+5	+1	-2	+7	-2	+5	+5
5	+8	+4	+6	+8	+6	+1	-2	+5	-1	+4	+2
6	+5	+7	+5	+6	+7	+1	-1	+6	-4	+4	+3
7	+5	+6	+5	+6	+5	+1	-1	+6	-3	+3	+4
8	+6	+3	+4	+7	+6	+2	-1	+7	-3	+6	+5
9	+7	+4	+3	+8	+6	+1	-3	+5	-2	+5	+5
10	+7	+6	+4	+6	+7	+2	-2	+7	-2	+4	+4
11	+6	+5	+3	+7	+8	+2	-2	+7	-2	+4	+3
12	+5	+7	+6	+7	+5	+1	-1	+6	-1	+5	+3

Усереднення даних табл. 6.8 дало такі результати (табл. 6.9):

Таблиця 6.9. Оцінна таблиця стану стратегічного потенціалу ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

№ з/п	Фактори	Середня оцінка
1	Стан маркетингу	+6,2
2	Виробництво	+5
3	Кадри	+4,3
4	Фінанси	+6,8
5	Система управління	+6,3
6	Науково-дослідна діяльність	+1,3
7	Інноваційна діяльність	- 1,7
8	Інформаційне забезпечення	+6,2
9	Захищеність технічних і технологічних рішень, торгівельної марки	-2,5
10	Можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства	+4,5
11	Виробничі потужності і виробничі площі (ступінь резервування, гнучкість тощо)	+3,8

Розраховані авторами значення проміжних величин, що входять у формули (6.1–6.2) наведено в табл. 6.10.

Таблиця 6.10. Результати розрахунків проміжних величин стану внутрішнього середовища ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Значення	Показники зовнішнього середовища										
	стан маркетингу	виробництво	кадри	фінанси	система управління	науково-дослідна діяльність	інноваційна діяльність	інформаційне забезпечення	захищеність технічних і технологічних рішень, торгівельної марки	можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства	виробничі потужності і виробничі площі
Середнє значення оцінок	6,2	5	4,3	6,8	6,3	1,3	-1,7	6,2	-2,5	4,5	3,8
$\sum_{j=1}^N M_{ij}$	74	60	52	82	76	15	-20	74	-30	54	45
$\sum_{j=1}^N M_{ij} - 0,5 \cdot N(n+1) = d$	2	-12	-20	10	4	-57	52	2	42	-18	-27
$d^2$	4	144	400	100	16	3249	2704	4	1764	324	729

Підставимо їх у формули 6.1–6.2 і розрахуємо  $X^2$  і  $W$ :

$$X^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^N M_{ij} - 0.5 \cdot N \cdot (n+1))^2}{\frac{1}{12} N \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{j=1}^N T_i} = 71,5,$$

$$W = \frac{X^2}{N \cdot (n-1)} = 0,59.$$

Інтегральні оцінки зовнішнього середовища (рівня його сприятливості для реалізації обраних стратегій диверсифікації), виконані за формулами, мають такий вигляд:

$$K_0^1 = 7,2 + 6 \cdot \left( \frac{10 - 7,2}{10} \right) = +8,88;$$

$$K_0^2 = 8,88 + 4,5 \cdot \left( \frac{10 - 8,88}{10} \right) = +9,38;$$

$$K_0^3 = \frac{9,38 - 4,6}{\frac{10 - 4,6}{10}} = +8,85;$$

$$K_0^4 = 8,85 + 1,9 \cdot \left( \frac{10 - 8,85}{10} \right) = +9,07;$$

$$K_0^5 = 9,07 + 6,3 \cdot \left( \frac{10 - 9,07}{10} \right) = +9,66;$$

$$K_0^6 = 9,66 + 0,9 \cdot \left( \frac{10 - 9,66}{10} \right) = +9,69;$$

$$K_0^7 = 9,69 + 4,8 \cdot \left( \frac{10 - 9,69}{10} \right) = +9,84;$$

$$K_0 = 9,84 + 6,8 \cdot \left( \frac{10 - 9,84}{10} \right) = +9,95.$$

Аналогічним чином проведена оцінка стратегічного потенціалу підприємства (внутрішнє середовище):



$$K_0^1 = 6,2 + 5 \cdot \left(\frac{10 - 6,2}{10}\right) = +8,1;$$

$$K_0^2 = 8,1 + 4,3 \cdot \left(\frac{10 - 8,1}{10}\right) = +8,92;$$

$$K_0^3 = 8,92 + 6,8 \cdot \left(\frac{10 - 8,92}{10}\right) = +9,65;$$

$$K_0^4 = 9,65 + 6,3 \cdot \left(\frac{10 - 9,65}{10}\right) = +9,87;$$

$$K_0^5 = 9,87 + 1,3 \cdot \left(\frac{10 - 9,87}{10}\right) = +9,89;$$

$$K_0^6 = \frac{9,89 - 1,7}{10 - 1,7} = +9,87;$$

$$K_0^7 = 9,87 + 6,2 \cdot \left(\frac{10 - 9,87}{10}\right) = +9,95;$$

$$K_0^8 = \frac{9,95 - 2,5}{10 - 2,5} = +9,93;$$

$$K_0^9 = 9,93 + 4,5 \cdot \left(\frac{10 - 9,93}{10}\right) = +9,96;$$

$$K_0 = 9,96 + 3,8 \cdot \left(\frac{10 - 9,96}{10}\right) = +9,98.$$

Таким чином, виходячи з результатів експертної оцінки, враховуючи структуру системи прийняття рішень (рис. 5.2) співвідношення стану зовнішнього середовища і стратегічного потенціалу підприємства відповідають точці 1.1: зовнішнє середовище +9,95; внутрішнє середовище – +9,98.

Значення коефіцієнтів упевненості показали, що ступінь упевненості при прийнятті рішення про диверсифікацію знаходиться в позитивній дії конкретних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Таким чином за допомогою оціночних критеріїв та запропонованого підходу (див. п. 5.1), за якими приймають рішення про раціональність (нераціональність) і, відповідно, доцільність (недоцільність) відбору конкретної стратегії, виконано аналіз для ВАТ «Насосенергомаш» (табл. 6.11– 6.12).

Для визначення вагомостей оціночних критеріїв використаємо такий алгоритм [226]:

5. Розрахувати суму елементів вихідної матриці (табл. 5.4) по стовпчиках (вектор  $\bar{S}_1$ ):

$$\bar{S}_1 = 3,5; 6,5; 2,66; 8; 5,5; 10$$

Таблиця 6.11. Попарне порівняння критеріїв у точці прийняття рішень 1.1

Критерії	Критерії					
	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту		2	1	2	1	2
2. Рівень рентабельності	0,5		0,5	1	1	2
3. Рівень ризику	1	2		3	2	3
4. Адаптаційні можливості	0,5	1	0,33		1	1
5. Рівень конкурентоспроможності	1	1	0,5	1		2
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,5	0,5	0,33	1	0,5	

6. Побудувати нормалізовану матрицю, елементи якої визначають діленням вихідної матриці (табл. 6.11) на вектор  $\bar{S}_1$  (табл. 6.12).

Таблиця 6.12. Нормалізована матриця

Критерії	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту	0,29	0,31	0,38	0,25	0,18	0,2
2. Рівень рентабельності	0,14	0,15	0,19	0,13	0,18	0,2
3. Рівень ризику	0,29	0,31	0,38	0,38	0,36	0,3
4. Адаптаційні можливості	0,14	0,15	0,12	0,13	0,18	0,1
5. Рівень конкурентоспроможності	0,29	0,15	0,19	0,13	0,18	0,2
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,14	0,08	0,12	0,13	0,09	0,1

7. Розрахувати суми елементів нормалізованої матриці (табл. 6.12) по рядках (вектор  $\bar{s}_2$ ):

$$\bar{s}_2 = 1,61; 0,99; 2,02; 0,82; 1,14; 0,66$$

8. Привести вектор  $\bar{s}_2$  до стандартного виду шляхом ділення кожного його елемента на суму елементів (7,24):

$$\bar{s}_3 = 0,22; 0,14; 0,28; 0,11; 0,16; 0,09$$

Таким чином, визначено вагомі характеристики оціночних критеріїв, за якими слід обирати найбільш раціональні стратегії диверсифікації.

Далі визначимо відносні оцінки альтернативних стратегій диверсифікації за обраним набором критеріїв методом попарних порівнянь, застосувавши для цього шкалу наведену в табл. 5.3 (див. п. 5.1), результати порівняння надано в табл. 6.13–6.18.

Аналіз і оцінка виконані для спорідненої та неспорідненої стратегій диверсифікації, оскільки саме їх було визначено, як найбільш перспективними для ВАТ «Насосенергомаш».

Таблиця 6.13. Рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства

Рівень попиту	Споріднена	Неспоріднена
Споріднена		0,5
Неспоріднена	2	

Таблиця 6.14. Рівень рентабельності діяльності

Рівень рентабельності	Споріднена	Неспоріднена
Споріднена		0,5
Неспоріднена	2	

Таблиця 6.15. Рівень ризику

Рівень ризику	Споріднена	Неспоріднена
Споріднена		0,33
Неспоріднена	3	

Таблиця 6.16. Зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку

Адаптаційні можливості	Споріднена	Неспоріднена
Споріднена		3
Неспоріднена	0,33	

Таблиця 6.17. Рівень конкурентоспроможності

Рівень конкурентоспроможності	Споріднена	Неспоріднена
Споріднена		0,5
Неспоріднена	2	

Таблиця 6.18. Рівень використання стратегічного потенціалу підприємства

Рівень використання стратегічного потенціалу підприємства	Споріднена	Неспоріднена
Споріднена		0,5
Неспоріднена	2	

Відносна оцінка аналізованої стратегії (однієї з двох альтернативних, що розглядаються) виконується як результат ділення суми оцінок у рядку відповідної таблиці попарних порівнянь на суму оцінки всіх рядків тієї ж самої таблиці.

Так для табл. 6.13 відносні оцінки альтернативних стратегій будуть такими:

$$\text{споріднена: } \frac{0,5}{0,5 + 2} = 0,2;$$

$$\text{неспоріднена: } \frac{2}{0,5 + 2} = 0,8.$$

Розраховані аналогічним чином відносні оцінки заносимо в таблицю прийняття рішень (табл. 6.19).

Кращою є стратегія, що має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій диверсифікації (див. табл. 6.19 – останній стовпчик). Для даної таблиці 6.19 це – неспоріднена диверсифікація.

Таблиця 6.19. Розрахунок узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій диверсифікації

Стратегії диверсифікації	Характеристики критеріїв привабливості стратегій диверсифікації та оцінки пріоритетів кожного критерію						Узагальнюючі показники пріоритетів стратегій диверсифікації
	рівень попиту 0,22	рівень рентабельності 0,14	рівень ризику 0,28	адаптаційні можливості 0,11	рівень конкурентоспроможності 0,16	рівень використання стратегічного потенціалу 0,09	
Споріднена	0,2	0,2	0,1	0,9	0,2	0,2	0,248
Неспоріднена	0,8	0,8	0,9	0,1	0,8	0,8	0,752

Таким чином, застосувавши запропонований методичний підхід (див. п. 5.1) до вибору стратегій диверсифікації діяльності ВАТ «Насосенергомаш», виходячи з наявних зовнішніх умов господарювання і стану стратегічного потенціалу підприємства, детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дав підстави зробити висновок, що для даної організації найбільш перспективною стратегією є стратегія неспорідненої диверсифікації.

### 6.3. Оцінка ефективності вибору стратегій диверсифікації діяльності ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Використовуючи запропонований у п. 5.3 підхід для ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» для остаточного вибору кращих із відібраних за методикою, що наведена в п. 5.1, стратегій диверсифікації: споріднена, неспоріднена (додаток Т).

Отже, розглянемо ці стратегії за песимістичним, оптимістичним та найбільш імовірним (номінальним) сценаріями (табл. 6.20).

Таблиця 6.20. Результати та витрати підприємства при реалізації стратегій диверсифікації

Товари	2009		2010		2011	
	Витрати, грн	Результати, грн	Витрати, грн	Результати, грн	Витрати, грн	Результати, грн
Неспоріднена стратегія диверсифікації						
Металургійна переробка металів	126167	146714	175883	232417	268187	382741
Ливарне виробництво	144191	150679	201009	238699	306499	393085
Виробництво пінополістиролу	90119	99132	125632	157039	191562	258609
Споріднена стратегія диверсифікації						
ТНС	147021	170964	218599	288863	249320	326965
Побутові насоси	168024	175585	249828	296670	284937	365432
Теплові насоси	105015	115517	156142	195178	178085	269265

У процесі своєї диверсифікованої діяльності підприємство здійснює витрати: на виробництво, реалізацію продукції, пов'язані з інвестиційною діяльністю, тобто на розширення та оновлення виробництва, одноразові витрати на просте та розширене відтворення основних фондів, приріст оборотних коштів та формування додаткової робочої сили для нового виробництва. На ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш» джерелами фінансування цих витрат є амортизаційні відрахування, прибуток, емісія

цінних паперів, кредити; витрати на соціальний розвиток колективу (соціально-культурні, оздоровчі, житлово-побутові та інші потреби), джерелом їх фінансування є прибуток. Що ж до результатів, то вони відображають усі аспекти диверсифікованої діяльності підприємства: галузеві особливості ведення господарської діяльності, якість організації виробництва та ефективність застосованої технології, ступінь ефективності прийнятої системи управління, у т.ч. системи обліку, контролю та аудиту доходів і витрат і формування фінансових результатів діяльності тощо.

При цьому враховується норма дисконтування, яка для даного підприємства становить 20%.

З урахуванням цього при неспорідненій стратегії диверсифікації індекс рентабельності буде дорівнювати:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^T P_{oi}(1+p)^{-i}}{\sum_{i=1}^T B_{oi}(1+p)^{-i}} = \frac{2367048}{1902569} = 1,244 (\text{або } 24,4\%).$$

При спорідненій стратегії диверсифікації індекс рентабельності буде дорівнювати:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^T P_{oi}(1+p)^{-i}}{\sum_{i=1}^T B_{oi}(1+p)^{-i}} = \frac{2537020}{2066603} = 1,227 (\text{або } 22,7\%)$$

З двох альтернативних проектів – спорідненої та неспорідненої диверсифікації – кращим, як показали розрахунки, є проект з більшим індексом рентабельності. У нашому випадку це неспоріднена диверсифікація. Таким чином, можна зробити висновок, що цей проект має більший запас міцності.

Слід зазначити, що при спорідненій диверсифікації (географічне розширення) на підприємстві постає питання на якому ринку найвигідніше реалізувати свою продукцію – закордонному чи українському. Для цього

розрахуємо можливий прибуток, який може отримати підприємство на вітчизняному або закордонному ринку. Для цього була визначена ціна продажу обладнання в Україні. Вона становить 90 тис. грн. Собівартість цієї продукції становить 79 тис. грн. Таким чином, при продажу насосів марки ЕНГ-40Р в Україні доход буде становити:

$$90000 - 79000 = 11000 \text{ тис. грн.}$$

Для експорту ж продукції потрібні додаткові витрати, які будуть розраховуватися як відповідний відсоток від ціни контракту (таб. 6.21). Зазначимо, що вид транспорту – залізничний, вид розрахунків – акредитив.

Таблиця 6.21. Структура витрат за ціною контракту

№ з/п	Витрати	Питома вага витрат до ціни контракту, %
1	Витрати на транспортування до залізниці	0,1
2	Витрати на завантаження	0,5
3	Експортні платежі	5,0
4	Залізничний тариф	3,0
5	Оформлення митних формальностей	1,3
6	Комісійні по акредитиву	1,5

1. Визначимо витрати, пов'язані з роботою залізниці, вони містять вартість транспортування до залізничної зупинки, вартість завантаження і залізничний тариф:

$$79000 \cdot 0,001 = 79 \text{ грн.} - \text{вартість транспортування до залізниці;}$$

$$79000 \cdot 0,005 = 395 \text{ грн.} - \text{вартість завантаження;}$$

$$79000 \cdot 0,03 = 2370 \text{ грн.} - \text{залізничний тариф;}$$

$$79 + 395 + 2370 = 2844 \text{ грн.} - \text{витрати, пов'язані з роботою залізниці.}$$

2. Визначимо витрати на оформлення митних формальностей:

$$79000 \cdot 0,013 = 1027 \text{ грн.}$$

3. Визначимо суму експортних платежів:

$$79000 \cdot 0,05 = 3930 \text{ грн.}$$

4. Розрахуємо витрати по акредитиву:



$$79000 \cdot 0,015 = 1185 \text{ грн.}$$

5. Загальні витрати становитимуть:

$$2844 + 1027 + 3930 + 1185 = 9006 \text{ грн.}$$

6. Собівартість продукції при експорті становитиме:

$$79000 + 9006 = 88006 \text{ грн.}$$

7. Розрахуємо прибуток, який одержить підприємство від експорту насоса за кордон, ураховуючи, що ціна насосу на російському ринку становить 105020 грн:  $105020 - 88006 = 17014 \text{ грн.}$

Таким чином, розрахунки довели, що вихід на ринки Росії дозволить істотно збільшити величину прибутку підприємства, яке здійснює стратегію спорідненої диверсифікації. Адже з наших розрахунків можна зробити висновок про те, що при розширенні ринків збуту і виході підприємства на закордонний ринок з насосом марки ЕНГ-40Р товариство отримає прибуток в розмірі 17 014 грн, порівнюючи реалізацію цього ж насоса на внутрішньому ринку сума прибутку становить 11 000 грн, що менше на 6 014 тис. грн).

Саме дослідження, які здійснює відділ маркетингу, надали необхідну інформацію щодо стану міжнародних каналів збуту насосів та обладнання до них, можливостей завоювання підприємством того чи іншого сегменту ринку, розширення спектру діяльності та номенклатуру продукції, яка користується попитом на зовнішньому ринку. На основі цієї інформації керівництво підприємства приймає рішення щодо виходу ВАТ "Насосенергомаш" на ринок насосів тієї країни світу, на ринку якої повністю б реалізовувались пропозиції підприємства. Це дасть можливість ВАТ "Насосенергомаш" зміцнити конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Але при спорідненій диверсифікації (географічне розширення) присутні ризики. Загальні суми втрат постатейно у відсотках до загальної суми надходжень наведені в табл. 6.22.

Отже, середня частка втрат, ураховуючи тенденції розвитку, становить 6,12%.

Що ж до неспорідненої диверсифікації, то необхідно зазначити, що в її основі лежить вкладення інвестицій в нове виробництво для отримання прибутку, яке ґрунтується на нових технологіях – металургійна переробка металів та ливарне виробництво, виробництво пінополістиролу.

Таблиця 6.22. Втрати в ході зовнішньоекономічної діяльності при виконанні угод ВАТ "Насосенергомаш", % до суми контрактів

Вид втрат	Роки				
	2003	2004	2005	2006	2007
Транспортні втрати	2,6	1,02	1,18	0,31	0,36
Валютні втрати	2,1	1,7	1,91	2,4	2,1
Втрати від несплати товару за акредитивною формою розрахунків	0	3,28	0	1,16	0,38
Втрати від несплати товару за формою розрахунків «банківський переказ»	0,44	0,45	2,3	0,97	1,68
Втрати через невідповідність якості товару	0,25	0,23	0,07	1,1	0,96
Втрати через застосування штрафних санкцій	0,3	0,38	0,31	0,37	0,28
Загальні втрати	5,69	7,06	5,77	6,31	5,76

Для серії відливок моделі роблять задуванням порошку полістиролу в легкі алюмінієві форми (які виготовляють токарі-фрезеровщики заводу), потім спінують гранули та отримують модель. Для крупних та разових відливок підходить виробництво моделей з плит полістиролу при порізці нагрітим ніхромовим дротом. Потім модель збирають, фарбують фарбою, що швидко сохне, засипають сухим піском у ящику-контейнері, який її заливають металом. При заливці метал випарює модель і собою її заміщує. При цьому, щоб модель не диміла в цеху при заливці, з ящика відкачують насосом повітря – приблизно піватмосфери. Обладнання, яке застосовується при даному виробництві, однакове як для чорних так і для кольорових металів. Низькі витрати на матеріали економлять не менш ніж 100 дол/т

лиття, а розміщення відливок по всьому об'єму опоки дає вихід 70–85%, економію на шихті металу на 250–300 кг, електроенергії 100–150 кВт/год, маси лиття на 10–20%. Особливо істотною є економія при литті складних відливок зі зносостійких металів, оскільки різко знижуються витрати на механообробку, а також лиття без обмежень коліс, зірочок, корпусів, сантехніки, голівок та блоків циліндрів. Цех з лиття виробляє відливки з чугуна, сталі, алюмінію, латуні, бронзи до 40 т за місяць, а також приймає закази на серійні та разові деталі для ремонту, шестерні, литі заготовки.

Таким чином, з огляду на це розглянемо на додаток до номінального (найбільш ймовірного) песимістичний та оптимістичний сценарії (табл. 6.23, 6.24).

Песимістичний сценарій передбачає:

- зростання цін на вихідні сировину, матеріали і комплектуючі в середньому більш ніж на 15%;
- зниження купівельної спроможності основних груп споживачів і, відповідно, падіння попиту на 10%.

Оптимістичний сценарій передбачає:

- зростання попиту на насосну продукцію з боку кінцевих споживачів – 10%; споживачів-підприємств – 15%.

Таблиця 6.23. Результати та витрати підприємства при реалізації стратегій диверсифікації за оптимістичним сценарієм

Стратегії	2009		2010		2011	
	Витрати, грн	Результати, грн	Витрати, грн	Результати, грн	Витрати, грн	Результати, грн
Неспоріднена						
Металургійна переробка металів	306405	436177	306405	436177	306405	436177
Ливарне виробництво	427145	722378	427145	722378	427145	722378
Виробництво пінополістиролу	651310	1137879	651310	1137879	651310	1137879
Споріднена						

ТНС	358705	508257	358705	508257	358705	508257
Побутові насоси	530883	858782	530883	858782	530883	858782
Теплові насоси	605491	1057828	605491	1057828	605491	1057828

Отже, спочатку розрахуємо очікуване значення результатів та витрат за кожним сценарієм.

Таблиця 6.24. Результати та витрати підприємства при реалізації стратегій диверсифікації за песимістичним сценарієм

Стратегії	2009		2010		2011	
	Витрати, грн	Результати, грн	Витрати, грн	Результати, грн	Витрати, грн	Результати, грн
Неспоріднена						
Металургійна переробка металів	414549	356873	414549	356873	414549	356873
Ливарне виробництво	577902	565339	577902	565339	577902	565339
Виробництво пінополістиролу	881185	930992	881185	930992	881185	930992
Споріднена						
ТНС	483069	415859	483069	415859	483069	415859
Побутові насоси	718254	702640	718254	702640	718254	702640
Теплові насоси	819193	865496	819193	865496	819193	865496

### **Оптимістичний сценарій:**

#### 1. Неспоріднена диверсифікація:

- очікуване значення результатів:

$$P_{он} = (436177 + 722378 + 1137879) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (436177 + 722378 + 1137879) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (436177 + 722378 + 1137879) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 4837396;$$

- очікуване значення витрат:

$$B_{он} = (306405 + 427145 + 651310) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (306405 + 427145 + 651310) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (306405 + 427145 + 651310) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 2917182.$$

2. *Споріднена диверсифікація:*

- очікуване значення результатів:

$$P_{oc} = (508257 + 858782 + 1057828) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (508257 + 858782 + 1057828) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (508257 + 858782 + 1057828) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 5107937;$$

- очікуване значення витрат:

$$B_{oc} = (358705 + 530883 + 605491) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (358705 + 530883 + 605491) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (358705 + 530883 + 605491) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 3149356.$$

***Найбільш імовірний сценарій:***

1. *Неспоріднена диверсифікація:*

- очікуване значення результатів:

$$P_{он} = (146714 + 150679 + 99132) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (232417 + 238699 + 157039) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (382741 + 393085 + 258609) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 1365288;$$

- очікуване значення витрат:

$$B_{он} = (126167 + 144191 + 90119) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (175883 + 201009 + 125632) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (268187 + 306499 + 191562) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 1137863.$$

2. *Споріднена диверсифікація:*

- очікуване значення результатів:

$$P_{oc} = (170964 + 175585 + 115517) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (288863 + 296670 + 195178) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (326965 + 365432 + 269265) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 1483733;$$

- очікуване значення витрат:

$$B_{oc} = (147021 + 168024 + 105015) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (218599 + 249828 + 156142) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (249320 + 284937 + 178085) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 1248521.$$

***Песимістичний сценарій:***

1. *Неспоріднена диверсифікація:*

- очікуване значення результатів:

$$P_{он} = (356873 + 565339 + 930992) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (356873 + 565339 + 930992) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (356873 + 565339 + 930992) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 3903740;$$

- очікуване значення витрат:

$$B_{он} = (414549 + 577902 + 881185) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (414549 + 577902 + 881185) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (414549 + 577902 + 881185) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 3946780.$$

## 2. Споріднена диверсифікація:

- очікуване значення результатів:

$$P_{ос} = (415859 + 702640 + 865496) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (415859 + 702640 + 865496) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (415859 + 702640 + 865496) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 4179249;$$

- очікуване значення витрат:

$$B_{ос} = (483069 + 718254 + 819193) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (483069 + 718254 + 819193) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (483069 + 718254 + 819193) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 4256180.$$

Очікуване значення результатів та витрат, а також їх стандартні відхилення при спорідненій диверсифікації знаходимо за такими формулами (при цьому враховуючи норму дисконтування, яка дорівнює 0,2; розрахунки ведуться в грошовій одиниці – гривні):

$$P_{оij} = \frac{O_p + 4H_p + \Pi_p}{6} = \frac{5107937 + 4(1483733) + 4179249}{6} = 2537020_{грн}$$

$$B_{оij} = \frac{O_e + 4H_e + \Pi_e}{6} = \frac{3149356 + 4(1248521) + 4256180}{6} = 2066603_{грн}$$

$$\sigma_{P_{оij}} = \frac{O_p - \Pi_p}{6} = \frac{5107937 - 4179249}{6} = 154781_{грн}$$

$$\sigma_{B_{оij}} = \frac{O_e - \Pi_e}{6} = \frac{3149356 - 4256180}{6} = |-184471| = 184471_{грн}$$

Очікуване значення результатів та витрат, а також їх стандартні відхилення при неспорідненій диверсифікації знаходимо за формулами (при цьому враховуючи норму дисконтування, яка дорівнює 0,2; розрахунки ведуться в грошовій одиниці – гривні):

$$P_{\delta ij} = \frac{O_p + 4H_p + \Pi_p}{6} = \frac{4837396 + 4(1365288) + 3903740}{6} = 2367048 \text{ грн}$$

$$B_{\delta ij} = \frac{O_6 + 4H_6 + \Pi_6}{6} = \frac{2917182 + 4(1137863) + 3946780}{6} = 1902569 \text{ грн}$$

$$\sigma_{P_{\delta ij}} = \frac{O_p - \Pi_p}{6} = \frac{4837396 - 3903740}{6} = 155609 \text{ грн}$$

$$\sigma_{B_{\delta ij}} = \frac{O_6 - \Pi_6}{6} = \frac{2917182 - 3946780}{6} = |-171599| = 171599 \text{ грн}$$

Визначимо сумарну величину ризику за період реалізації проекту неспорідненої стратегії диверсифікації:

$$\sigma_{\Sigma} = \frac{\sum_{i=1}^T (P_{\delta ij}^O - B_{\delta ij}^O) \cdot (1+p)^{-i} - \sum_{i=1}^T (P_{\delta ij}^{\Pi} - B_{\delta ij}^{\Pi}) \cdot (1+p)^{-i}}{6}$$

$$\sigma_{\Sigma} = \frac{((436177 - 306405 + 722378 - 427145 + 1137879 - 651310) \cdot (1+0,2)^{-1} + (436177 - 306405 + 722378 - 427145 + 1137879 - 651310) \cdot (1+0,2)^{-2} + (436177 - 306405 + 722378 - 427145 + 1137879 - 651310) \cdot (1+0,2)^{-3}) - ((356873 - 414549 + 565339 - 577902 + 930992 - 881185) \cdot (1+0,2)^{-1} + (356873 - 414549 + 565339 - 577902 + 930992 - 881185) \cdot (1+0,2)^{-2} + (356873 - 414549 + 565339 - 577902 + 930992 - 881185) \cdot (1+0,2)^{-3})}{6} = 327208,9 \text{ грн}$$

$$R_{\Sigma} = \frac{\sigma_{\Sigma}}{\sum_{i=1}^T (P_{\delta ij} - B_{\delta ij}) \cdot (1+p)^{-i}} = \frac{327208,9}{(((436177 + 722378 + 1137879) + 4 \cdot (146714 + 150679 + 99132) + (356873 + 565339 + 930992)) - ((306405 + 427145 + 651310) + 4 \cdot (126167 + 144191 +$$

$$\begin{aligned}
& \frac{327208,9}{+ 90119) + (414549 + 577902 + 881185)) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (((436177 + 722378 + 1137879) +} \\
& \frac{327208,9}{+ 4 \cdot (232417 + 238699 + 157039) + (356873 + 565339 + 930992)) - ((306405 + 427145 + 651310) +} \\
& \frac{327208,9}{+ 4 \cdot (175883 + 201009 + 125632) + (414549 + 577902 + 881185)) \cdot (1 + 0,2)^{-2} + (((436177 + 722378 +} \\
& \frac{327208,9}{+ 1137879) + 4 \cdot (382741 + 393085 + 258609) + (356873 + 565339 + 930992)) - ((306405 + 427145 +} \\
& \frac{327208,9}{+ 651310) + 4 \cdot (268187 + 306499 + 191562) + (414549 + 577902 + 881185)) \cdot (1 + 0,2)^{-3} = 0,11027
\end{aligned}$$

Аналогічним чином визначимо величину ризику при спорідненій стратегії диверсифікації, вона буде дорівнювати:

$$\begin{aligned}
\sigma_{\Sigma} = & \frac{((508257 - 358705 + 858782 - 530883 + 1057828 - 605491) \cdot (1 + 0,2)^{-1}}{6} + \\
& + \frac{((508257 - 358705 + 858782 - 530883 + 1057828 - 605491) \cdot (1 + 0,2)^{-2}}{6} + \\
& + \frac{((508257 - 358705 + 858782 - 530883 + 1057828 - 605491) \cdot (1 + 0,2)^{-3})}{6} - \\
& - \frac{((415859 - 483069 + 702640 - 718254 + 865496 - 819193) \cdot (1 + 0,2)^{-1}}{6} + \\
& - \frac{((415859 - 483069 + 702640 - 718254 + 865496 - 819193) \cdot (1 + 0,2)^{-2}}{6} + \\
& - \frac{((415859 - 483069 + 702640 - 718254 + 865496 - 819193) \cdot (1 + 0,2)^{-3})}{6} = 339252 \text{ грн}
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
R_{\Sigma_i} = & \frac{\sigma_{\Sigma}}{\sum_{i=1}^T (P_{\delta ij} - B_{\delta ij}) \cdot (1 + p)^{-i}} = \frac{339252}{(((508257 + 858782 + 1057828) + 4 \cdot (170964 + 175585 +} \\
& \frac{339252}{+ 115517) + (415859 + 702640 + 865496)) - ((358705 + 530883 + 605491) + 4 \cdot (147021 + 168024 +} \\
& \frac{339252}{+ 105015) + (483069 + 718254 + 819193)) \cdot (1 + 0,2)^{-1} + (((508257 + 858782 + 1057828) +} \\
& \frac{339252}{+ 4 \cdot (288863 + 296670 + 195178) + (415859 + 702640 + 865496)) - ((358705 + 530883 + 605491)
\end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
& \frac{339252}{+ 4 \cdot (218599 + 249828 + 156142) + (483069 + 718254 + 819193)) \cdot (1 + 0,2)^{-2}} + \\
& \frac{339252}{+ 1057828) + 4 \cdot (326965 + 365432 + 269265) + (415859 + 702640 + 865496)) - ((358705 + 530883 + \\
& \frac{339252}{+ 605491) + 4 \cdot (249320 + 284937 + 178085) + (483069 + 718254 + 819193)) \cdot (1 + 0,2)^{-3}} = 0,11187
\end{aligned}$$

Аналізуючи зроблені розрахунки (додаток Т) можна зробити висновки про те, що при формуванні та управлінні стратегіями диверсифікації (спорідненій та неспорідненій) на ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш», для підприємства існують всі перспективи розвитку господарської діяльності при їх застосуванні. При чому індекс рентабельності майже однаковий. Щодо песимістичного, оптимістичного та найбільш імовірного сценаріїв очікуване значення результатів при неспорідненій диверсифікації – більше, ніж при спорідненій, очікуване значення витрат при спорідненій диверсифікації та неспорідненій диверсифікації має таку саму тенденцію. Що ж до відхилення від імовірнісного сценарію, то розрахунки показали, що воно майже однакове, а величина ризику також немає значних відмінностей, хоча за відносним ризиком стратегія неспорідненої диверсифікації є кращою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Г. А. Маркетинг: вопросы и ответы / Г. А. Абрамова – М. : Агропромиздат, 1991. – 159 с.
2. Аброскин В. Престижная работа на свежем воздухе. Мировой опыт и отечественная практика ведения бизнеса в системе многоуровневого маркетинга / В. Аброскин, М. Отставнов // Бизнес. – 1997. – № 4 (211). – С. 30–31.
3. Агапова М. П. Формирование оптимального диверсификационного портфеля предприятия: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / М. П. Агапова. – Тула, 2000. – 18 с.
4. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акимова. – К. : «Знання», 2000. – 294 с.
5. Акофф Р. Л. Системы, организационные и междисциплинарные исследования. Исследования по ОТС / Р. Л. Акофф. – М. : Прогресс, 1969. – 186 с.
6. Александров С. С. Стратегия диверсификации производства как основное направление стратегического развития предприятия: зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-теоретичної конф. молодих вчених і студентів [„Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери”]. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – С. 75–79.
7. Алексеенко М. А. Диверсификация деятельности малых предприятий / М. А. Алексеенко // Экономика Украины. – 2002. – № 11. – С. 23–30
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; [сокр. пер. с англ.] – М. : Экономика, 1985. – 519 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.

10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : «Питер», 1999. – 416 с.
11. Апопій В. В. Теорія та практика торгівельного обслуговування / В. В. Апопій. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
12. Аронов А. М. Диверсифікація виробництва: теорія і стратегія розвитку / А. М. Аронов, А. М. Петров. – СПб. : Лениздат, 2000. – 126 с.
13. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Ассэль Генри. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
14. Базелл Р. Информация и риск в маркетинге. / Р. Базелл, Д. Кокс, Р. Браун. – М. : Финстатинформ, 1993. – 240 с.
15. Баканов М. И. Теория экономического анализа: учебник / М. И. Баканов А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 230 с.
16. Банди Б. Методы оптимизации. Вводный курс; пер. с англ. / Б. Банди – М. : Радио и связь, 1988. – 128 с.
17. Баринов И. С. Диверсифікація виробництва в забезпеченні конкурентоспособности підприємства / И. С. Баринов, А. М. Белов // Нефтегазовое дело. – 2006. – № 5. – С. 8–9.
18. Бегма В. М. Ринок озброєнь: проблеми маркетингу продукції військово-технічного призначення / В. М. Бегма. – К. : Наукова думка, 2001. – 190 с.
19. Бек Ш. Оттенки насосостроения. Годовой торгово-промышленный обзор рынка насосов / Ш. Бек // Бізнес. – 2002. – № 32 (499). – С. 27–29.
20. Белл Дж. А. Советы знатоков / Дж. А. Белл. – М. : Диалектика-Вильямс, 2005. – 304 с.
21. Беллман Р. Принятие решений в расплывчатых условиях / Р. Беллман, Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – 270 с.
22. Белорус О. Г. Глобальные трансформации и стратегии развития / О. Г. Белорус, Д. Г. Лукьяненко. – К. : Ориане, 2000. – 424 с.
23. Благодетельева-Вовк С.Л. Використання категорій повноцінне і неповноцінне благо для відображення отримання позитивного і негативного

- господарських результатів / С. Л. Благодетелева-Вовк //Експрес-новини: наука, техніка, виробництво. – 1997. – № 19–20. – С. 38–40.
24. Блошенко М. В. Диверсифікація як доминируюча стратегія розвитку підприємств російського бізнесу / М. В. Блошенко, А.А. Полиди // Вестник ИМСИТа. – 2004. – № 2. – С. 15–16
25. Большой экономический словарь / [авт.-уклад. А.Н. Азрилиян]. – М. : Фонд «Правовая культура», 1994. – 459 с.
26. Борисова В. А. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств / Борисова В. А., Маслак Н. Г., Корецький М. Х. – Суми : „Довкілля”, 2002. – 202 с.
27. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. ; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Юнити, 1997. – 174 с.
28. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації / Н.В. Бутенко // Економіка АПК. – 2003. – № 7 – С. 109–114.
29. В помощь преподавателю. Основы экономической теории. Тема 11. Экономика информации неопределенности и риска: [учебно-методическое пособие / под ред. Р. Нуреева] // Вопросы экономики. – 1996. – № 4. – С. 126–169.
30. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инновации. / С. В. Валдайцев – М. : Информационно-издательский дом “Филинь”, 1997. – 336 с.
31. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
32. Ветрова Н. М. О типах и иерархии стратегий / Н. М. Ветрова // Экономика и управление. – 2003. – № 5–6. – С. 11–14.
33. Виноградов В. А. Сущность стратегического анализа на фирме / В. А. Виноградов // Деньги и кредит. – 1999. – № 5. – С. 40–47.
34. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – М. : «Финпресс», 2000. – 272 с.

35. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
36. Власов А. В. Мікроекономіка і макроекономіка / А. В. Власов. – К. : Основи, 1998. – 222 с.
37. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. ; сокр. пер. со слов. В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1989. – 145 с.
38. Вожжов А. П. Состояние использования и резервы производственных возможностей / А. П. Вожжов, Р. А. Новиков. – М. : Экономика. Финансы. Право, 2001. – 365 с.
39. Воркуев Б. Л. Ценность, стоимость и цена / Б. Л. Воркуев. – М. : Издательство МГУ, 1995. – 168 с.
40. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 384 с.
41. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
42. Гияр Ф. Преобразование организации / Ф. Гияр, Дж. Келли. – М. : Дело, 2000. – 224 с.
43. Голотов Р. Организационная структура и диверсификация / Р. Голотов // Персонал. – 2000. – № 5. – С. 12–13.
44. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
45. Голубков Е. П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е. П. Голубков. – М. : Экономика, 1993. – 222 с.
46. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 1995. – 192 с.
47. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков. – М. : «Финпресс», 1999. – 656 с.
48. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 256 с.

49. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд – во ТРТУ, 2003. – 343 с.
50. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса: учебное пособие / Н. П. Гончарова, П. Г. Перерва – К. : Вира – Р, 1998. – 345 с.
51. Гончарова Н. П. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность / Гончарова Н. П., Перерва П. Г., Яковлев А. И. – К. : Наукова думка, 1989. – 176 с.
52. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса: учебное пособие / Гончарова Н. П., Перерва П. Г., Алымов А. Н. – К. : 1998. – 276 с.
53. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
54. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Гріфін Р., Яцура В., Олесневич Д. – Л. : БаК, 2001. – 624 с.
55. Грязнова А. Г. Разработка программы финансового оздоровления предприятия / А. Г. Грязнова, М. Л. Федотова // Финансы и статистика. – 1998. – № 4. – С. 36–37.
56. Гольцов А. Принципы организационного построения стратегического маркетинга на промышленных предприятиях / А. Гольцов // Маркетинг. – 1997. – № 6. – С. 21–22.
57. Гришко В. А. Промислово-фінансова диверсифікація в розвитку підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Гришко Валерій Анатолійович. – К., 1999. – 199 с.
58. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник. – изд. 2-е, перераб и доп. / Т. П. Данько – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.
59. Денис Ващук. У людей получилось, и у вас получится / Денис Ващук // Галицкие контракты. – 2003. – № 3. – С. 15–16.
60. Демкин А. Оценка металлургических предприятий / А. Демкин // Металлоснабжение и сбыт. – 1998. – № 6. – С. 19–21.

61. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ. : Уч. пос. / Джоббер Д. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2000. – 688 с.
62. Джонс Дж. К. Методы проектирования; [пер.с англ.] / Джонс Дж. К. – М. : Мир, 1986. – 326 с.
63. Диксон П. Р. Управление маркетингом / Диксон П. Р. – М. : ЗАО "Изд-во "БИНОМ", 1998. – 560 с.
64. Дихтль Е. Практический маркетинг: учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хёршген.; пер. с нем. А. М. Макарова. – М. : Высшая школа : ИНФРА – М, 1996. – 225 с.
65. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : «Питер», 1999. – 245 с.
66. Доценко Г. О. Маркетинговий підхід до вибору ефективної стратегії диверсифікації / Г. О. Доценко. // Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал «Агроінком». – К. : СПД Трубак І. М., 2006. – № 5–6. – С. 120–125.
67. Доценко Г. О. Особливості ефективної стратегії диверсифікації / Г. О. Доценко. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2004. – № 8. – С. 209–213.
68. Доценко Г. О. Маркетинговий підхід до стратегії диверсифікації / Г. О. Доценко. // Аналитический журнал Маркет – Ревю. – Одесса : ООО «Инновационно – ипотечный центр», 2004. – № 9. – С. 56–60.
69. Доценко Г. О. Аналіз ефективності вибору стратегії диверсифікації ВАТ «Сумсільмаш» / Г. О. Доценко: зб. наук. праць Донецького державного університету управління: «Екологічний менеджмент як складова частина сталого розвитку». Серія „Державне управління”. – 2004. – Т. 5, № 33 – С. 139–147.
70. Доценко Г. О. Сутність та види стратегії диверсифікації : сб. науч. ст. по материалам 12 междунар. науч.-метод. конф. [„Технологии XXI века”] / под ред. д.т.н., проф. Н. В. Захарова. – Алушта, 2005. – С. 26–30.

71. Доценко Г. О. Державна підтримка та регулювання розвитку диверсифікованих підприємств / Г. О. Доценко // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – Рівне, 2005. – № 1 (29). – С. 31–36.
72. Доценко Г. О. Сучасні тенденції в розвитку стратегії диверсифікації / Г.О. Доценко: матеріали друг. міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених [“Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації”]. – Тернопіль : ТАНГ «Економічна думка», 2005. – С. 166–168.
73. Доценко Г. О. Реалізація стратегії диверсифікації виробництва / Г.О. Доценко. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. Серія «Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК». – Х. : ХНТУСГ, 2004. – вип. 31. – С. 106 – 108
74. Доценко Г. А. Диверсификация производства промышленных предприятий, как одно из направлений усовершенствования деятельности предприятия / Г. А. Доценко : материалы междунар. науч.-практич. конф. [«Научные разработки науки и техники»]. – Белгород : Руснаучкнига; Днепропетровск : Наука и образование, 2004. – С. 63–66.
75. Доценко Г. О. Роль інвестиційних процесів в розробці маркетингової стратегії диверсифікації / Г. О. Доценко : материалы междунар. науч.-практич. конф. аспирантов и студентов [«Проблемы развития финансовой системы Украины»]. – Симферополь : МОО «Центр Стабилизации», 2005. – С. 85.
76. Доценко Г. О. Перспективні напрямки управління диверсифікованими підприємствами / Г. О. Доценко : материалы III регион. міжвуз. наук.-практ. конф. [«Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки»]. – Рівне, 2005 – С. 25.
77. Доценко Г. А. Диверсификация и специализация производства / Г. А. Доценко : материалы междунар. науч.-практич. конф. [«Образование и наука



без границ»]. – Белгород : Руснаучкнига; Днепропетровск : Наука и образование, 2004. – С. 24–26.

78. Доценко Г. О. Стратегія диверсифікації як одна з перспективних стратегій економічної політики промислових підприємств : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених [„ТЕХНОЛОГІЯ – 2006”] / СТІ СНУ ім. В. Даля. – Сєверодонецьк, 2006. – С. 79.

79. Драгилев М. С. Ленинский анализ монополистического капитала и современность / М. С. Драгилев, Н. И. Мохов. – М. : Высшая школа, 1970. – 440 с.

80. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1993. – 192 с.

81. Друкер Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Питер Ф. Друкер. – М. : book chamber international, 1992. – 423 с.

82. Дудинов В. Предпринимательство как движущая сила рынка продовольствия / В. Дудинов // Маркетинг. – 2000. – № 2. – С. 5-7

83. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. – Минск. : НПЖ “Финансы, учет, аудит”, 1997. – 464 с.

84. Душин Б. И. Сравнительный анализ хозяйственной деятельности предприятий / Б. И. Душин – Х. : ХАИ, 1998. – 47 с.

85. Дэй Д. Стратегический маркетинг / Д. Дэй – М. : Эксмо, 2003. – 640 с.

86. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. / М. М. Єрмошенко. – К. : НАУ, 2001. – 204 с.

87. Ерофеев А. Г. Формирование организационно-экономического механизма диверсификации производства промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. / Ерофеев Александр Геннадьевич. – Самара, 2002. – 176 с.

88. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учебное пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеев. – М. : Маркетинг, 1997. – 195 с.

89. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: [учебник] / Л. Г. Зайцев. – М. : Юрист, 2002. – 416 с.
90. Зинченко Н. В. Организационно-экономический механизм диверсификации на промышленных предприятиях в условиях рыночных отношений: дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01. / Зинченко Николай Валерьевич. – Луганск, 1997. – 150 с.
91. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
92. Ілляшенко С. М. Формування і розвиток цільових ринків / С. М. Ілляшенко // Фінанси України. – 1999. – № 4. – С.68–79.
93. Ілляшенко С. М. Маркетинг: бакалаврський курс: [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 976 с.
94. Ілляшенко С. М. Менеджмент екологічних інновацій : [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2003. – 266 с.
95. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко. – К. : Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
96. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 278 с.
97. Ілляшенко С.М. Економічні аспекти пошуку цільових ринків: сегментація, оцінка ризику, економічний інструментарій / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1997. – 156 с.
98. Ілляшенко С. М. Актуальні проблеми товарної політики / С. М. Ілляшенко. // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2003. – № 1. – С. 111–123.
99. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: [підручник] / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2005. – 234 с.

100. Ілляшенко С. М. Методичні підходи до аналізу ефективності маркетингової товарної політики підприємства / С. М. Ілляшенко. // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Т.2. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – С. 330–335.
101. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
102. Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика: [підручник] / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2007. – 281 с.
103. Ілляшенко С. М. Аналіз дослідницького потенціалу при виборі стратегій диверсифікації в системі стратегічно-інноваційного управління підприємством / Ілляшенко С. М., Цимбал В. А., Пересадько Г. О.: зб. наук. праць [«Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»]. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – № 22 – С. 258–266.
104. Ілляшенко С. М. Підходи до управління життєвим циклом товару / С. М. Ілляшенко. // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины : сб. науч. тр.: в 3 т. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – Т. 3. – С. 322–329.
105. Ілляшенко С. М. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія « Економіка та менеджмент». – 2008. – № 4 (28). – С. 3–8.
106. Ильяшенко С.Н. Информационное обеспечение стадий процесса сегментации рынков сбыта промышленных предприятий / С. Н. Ильяшенко. // Информатика–Машиностроение. – 1996. – № 4. – С. 6–9.
107. Ильяшенко С. Н. Выведение нового товара на рынок: факторы риска / С. Н. Ильяшенко. // Машиностроитель. – 1997. – № 9. – С. 51–54.

108. Ильяшенко С. Н. Экономические аспекты поиска целевых рынков: сегментация, оценка риска, экономический инструментарий / С. Н. Ильяшенко. – Сумы: ВВП “Мрія-1” ЛТД, 1997. – 156 с.
109. Ильяшенко С. Н. Сравнительный анализ вариантов развития рыночных возможностей в современных условиях / С. Н. Ильяшенко. // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1998. – № 6. – С. 32–37.
110. Ильяшенко С. Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления / С. Н. Ильяшенко. – Сумы : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1999. – 227 с.
111. Ильяшенко С. Н. Ценовая политика и эффективность реализации насосного и компрессорного оборудования / С. Н. Ильяшенко, Н. Н. Ильяшенко: труды IX междун. науч.-техн. конф. [“Герметичность, вибронадежность и экологическая безопасность насосного и компрессорного оборудования”, 7–10 сентября 1999 г. в 2-х т.] – Сумы : Ризоцентр СумГУ, 1999. Т.1. – С. 80–87.
112. Ильяшенко С. Н. Проблемы взаимодействия субъектов процесса инновационного развития / С. Н. Ильяшенко. // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2001. – № 1–2. – С. 83–90.
113. Ильяшенко С. Н. Управление товарным ассортиментом промышленного предприятия / С. Н. Ильяшенко // Механізм регулювання економіки. – 2005. – № 4. – С. 122–128.
114. Ионцев М. Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл / М. Г. Ионцев. – М. : Ось-89, 2006. – 258 с.
115. Калач Г. М. Примеры повышения эффективности предприятий через применение маркетинга / Г. М. Калач. // Фінанси України. – 2000. – № 2. – С. 74–76.
116. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: підручник. / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2001. – 240 с.

117. Кид Уорд. Стратегический управленческий учет / Кид Уорд. – М. : Олимп – Бизнес, 2002. – 274 с.
118. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навчальний посібник] / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
119. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. / Г. Б. Клейнер. – М. : ОАО “Изд-во “Экономика”, 1997. – 288 с.
120. Козьменко С. Н. Потенциал инновационного развития предприятия : монографія. / Козьменко С.Н., Епифанов А. А., Васильева Т. А. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.
121. Корельский В. Ф. Толковый биржевой словарь / В. Ф. Корельский, Р. В. Гаврилов. – М. : Экспедитор, Руссо, 1996. – 432 с.
122. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
123. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1992. – 567 с.
124. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: [учебник для вузов] / М. И. Круглов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
125. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
126. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : [навч. посібник] / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
127. Кунц Роджер М. Стратегия диверсификации и цели предприятия / Роджер М. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1. – С. 5–8.
128. Купер Роберт Г. Разработка новых товаров / [ под ред. М. Бейкера]. – СПб. : Питер, 2002. – С. 434–454.
129. Курс МВА по стратегическому менеджменту / [Лайм Фаэя, Роберт Рэнделла и др.] ; под ред. Лайма Фаэя, Роберта Рэнделла. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.

130. Крылова Н. Формирование инфраструктуры приватизации / Н. Крылова // Вопросы экономики. – 1993. – № 4. – С. 24–28; 87–93.
131. Лаврентьев В. Н. Новые индустриальные страны Азии: перестройка промышленной структуры / В. Н. Лаврентьев. – М. : Наука, 1992. – 276 с.
132. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг : Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с франц. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевский]. – СПб. : Наука, 1996. – 583 с.
133. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.
134. Лемке Генрих. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Генрих Лемке – М. : Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
135. Ліговенко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико – методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Ліговенко. – К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
136. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. МакДональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
137. Макушкин А. Г. Фінансова глобалізація / А. Г. Макушкин // Вільна думка 21 століття. – 2003. – № 10. – С. 30–43.
138. Маренков Н. Л. Стратегия и тактика в антикризисном управлении / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов. – М. : «ИНФРА-М», 2007. – 324 с.
139. Маркетинг у прикладах і завданнях: [навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 400 с.
140. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

141. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: [курс лекций] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
142. Марковиц Х. Выбор портфеля: Эффективная диверсификация инвестиций / Х. Марковиц. – М. : Дело, 1990. – 358 с.
143. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В. Г. Медынский, С.В. Ильдеменов: [учебное пособие для вузов / под ред. проф. В. А.Ирикова]. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
144. Менеджмент инновационной деятельности : [учебное пособие / за ред. А. В. Шегда]. – К. : Знание, 1998. – 448 с.
145. Менеджмент та маркетинг інновацій: [монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
146. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. О. И. Медведь. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 701 с.
147. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд. – СПб. : Питер, 2000. – 182 с.
148. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. – СПб. : Питер, 2003. – 514 с.
149. Мительман С. А. Диверсификация капитала в финансовой деятельности торгово-промышленной компании : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Мительман Семен Аркадьевич – Екатеринбург, 1999. – 165 с.
150. Мінченко М. В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів / Мінченко М. В., Чижов Л. П., Фрояков А. В. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 442 с.
151. Многолет Н. И. США: промышленные концерны (структура и производственные связи) / Н. И. Многолет – М. : Связь, 1976. – 245 с.
152. Моїсеєв В. Г. Маркетингове управління диверсифікацією виробництва на промисловому підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

- канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / В. Г. Моїсєєв. – Донецьк, 2003. – 21 с.
153. Момот В. Є. Синергетичні ефекти у замкненій виробничо-економічній системі / В. Є. Момот // Академічний огляд: Економіка та підприємництво. – 2003. – № 2. – С. 47–53.
154. Немченко Г. И. Диверсификация производства / Г. И. Немченко. – Благовещенск : АмурКНИИ, 1994. – 224 с.
155. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, А. Є. Довгань – К. : ТОВ “УВПК “Ексоб”, 2002. – 560 с.
156. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма / Ю. М. Осипов. – М. : Издательство МГУ, 1994. – 368 с.
157. Основы комерційної діяльності : практикум / [Е. М. Локтєв, В. В. Базилєв, Л. Г. Саркісян та ін.]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 383 с.
158. Основы предпринимательской деятельности: Маркетинг: [учеб. пособие / под ред. В. М. Власовой]. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 233 с.
159. Пакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление / Дэвид А. Пакер.; [пер. с англ. С. Жильцова; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб : Питер, 2002. – 358 с.
160. Пересадько Г. О. Методичні засади аналізу альтернатив і оптимізації вибору стратегій диверсифікації за критерієм ризик – результат / Г. О. Пересадько, Н. І. Пересадько // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 2 (30). – С. 189–198.
161. Пересадько Г. О. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку / Г. О. Пересадко, В. А. Цимбал // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 1 (29). – С. 237–244.
162. Пересадько Г. О. Порівняльний аналіз результативності стратегічних підходів до диверсифікації в умовах нестабільності середовища господарювання / Г. О. Пересадько: сб. науч. ст. по материалам 11 междунар.



науч.-метод. конф. [„Технологии XXI века”] / под ред. д.т.н., проф. Н. В. Захарова. – Алушта, 2004. – С. 75–80.

163. Пересадько Г. О. Стратегія диверсифікації в системі інноваційного менеджменту / Г. О. Пересадько: сб. науч. ст. по материалам 13 междунар. науч.-метод. конф. [„Технологии XXI века”] / под ред. д.т.н., проф. Н. В. Захарова. – Алушта, 2006. – С. 134–140.

164. Пересадько Г. О. Досвід та аналіз проблем диверсифікації виробництва промислових підприємств / Г. О. Пересадько // Механізм регулювання економіки. – 2004. – № 2. – С. 153–160.

165. Пересадько Г. О. Диверсифікація як засіб розширення адаптаційних можливостей промислового підприємства стосовно змін умов господарювання / Г.О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія « Економіка та менеджмент». – 2003. – № 3. – 4. – С. 65–67.

166. Пересадько Г. О. Формування критеріальної бази управління вибором стратегій диверсифікації / Г. О. Пересадько, О. В. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія « Економіка та менеджмент». – 2005. – № 6–7 (18–19). – С. 34–43.

167. Пересадько Г. О. Порівняльний аналіз результативності маркетингових стратегічних підходів до диверсифікації зарубіжних і вітчизняних підприємств / Пересадько Г. О., Пересадько О. В., Пересадько Н. І. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2006. – № 5–6 (22–23). – С. 281–290.

168. Пересадько Г. О. Моделювання механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств / Г. О. Пересадько, О. В. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2007. – № 6–7 (26–27). – С. 161–168.

169. Пересадько Г.О. Причини виникнення диверсифікації виробництва промислових підприємств : зб. наук. праць за матеріалами науково-

- практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ.  
– Суми : ВАТ „Сод” Видавництво „Козацький вал”, 2004. – С. 361–362.
170. Пересадько Г. О. Диверсифікація та ефективність промислового виробництва в умовах транзитивної економіки : матеріали III Міжнар. наук.-практич. конф. [“Динаміка наукових досліджень 2004” – Том 45. Економіка промисловості]. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004.– С. 34–36.
171. Пересадько Г. О. Управління диверсифікацією продукції в системі інноваційного менеджменту / Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал : матеріали III Міжнар. наук.-практич. конф. [„Актуальні проблеми сучасних наук: теорія та практика - 2006”. – Том 14. – Економічні науки]. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – С. 52–54.
172. Пересадько Г. О. Інноваційні напрямки управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств / Г. О. Пересадько : матеріали Першої міжнар. наук.-практич. конф. [«Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»]. – Суми : СумДУ, 2007 – С. 116–118.
173. Пересадько Г. А. Использование матрицы «Побудительные причины – ресурсное обеспечение» в управлении выбором стратегии диверсификации / Г. А. Пересадько : материалы междунар. науч.-практич. конф. [«Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК»]. – Минск : Экоперспектива, 2007. – С. 243–245.
174. Пересадько Г. О. Різноманітність поглядів на стратегію диверсифікації / Г. О. Пересадько : матеріали міжнар. наук.-практич. конф. студентів, аспірантів, та молодих вчених [«Маркетинг у третьому тисячолітті»]. – Донецьк: Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. – С. 400–402.
175. Пересадько Г. А. Диверсификация производства как одно из направлений управления инновационным развитием предприятий в условиях транзитивной экономики : материалы междунар. науч.-практ. конф. [«Проблемы развития транзитивной экономики: инновационность,

- устойчивость, глобализация»]. – Минск : УО«Белорусский государственный экономический университет», 2007. – С. 15–16.
176. Петров А. Н. Стратегический менеджмент : [учебник для вузов] / А. Н. Петров. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
177. Поважний А. З. Глобалізація національної економіки / А. З. Поважний. // Менеджер. – 2006. – № 1. – С. 17.
178. Пиндайк Р. Микроэкономика; [пер. с англ.] / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд. – М. : Экономика, Дело, 1992. – 510 с.
179. Попович О. С. Науково – технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації / О. С. Попович. – К. : Фенікс, 2005. – 226 с.
180. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. ; [пер. з англ. В. Д. Щетинина]. – К. : Основи, 1998. – 244 с.
181. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: [монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
182. Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування: [монографія / за заг. ред. О. В. Прокопенко]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 512 с.
183. Проданова Л. В. Соціальні фактори економічного зростання / Л. В. Проданова // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Випуск 19. – Том 1. / відп. ред. О.О. Шубін – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 253 с.
184. Радева М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Радева Марина Миколаївна. – Дніпропетровськ, 2005. – 210 с.
185. Ру Домінік. Управління / Ру Домінік, Сульє Даніель; пер. з фр. Т. Мусієнко. – К. : Основи, 1995. – 442 с.
186. Рыночная экономика: 200 терминов / [под общ.ред. Кипермана Г. Я.]. – М. : Политиздат, 1991. – 224 с.

187. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / Т. Л. Саати. – М. : Издательство «ЛКИ», 2008. – 360 с.
188. Саати Т. Л. Математические модели конфликтных ситуаций / Т. Л. Саати. – М. : Сов. радио, 1977. – 245 с.
189. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Л. Саати. – М.: Радио и связь, 1989. – 324 с.
190. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 367 с.
191. Статистичний щорічник України за 2001 рік. Державний комітет статистики України / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Українська енциклопедія, 2002. – С. 624.
192. Статистичний щорічник України за 2002 рік. Державний комітет статистики України / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Українська енциклопедія, 2003. – С. 624.
193. Статистичний щорічник України за 2003 рік. Державний комітет статистики України / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Українська енциклопедія, 2004. – С. 624.
194. Статистичний щорічник України за 2004 рік. Державний комітет статистики України / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Українська енциклопедія, 2005. – С. 624.
195. Статистичний щорічник України за 2005 рік. Державний комітет статистики України / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Техніка, 2006. – С. 662.
196. Статистичний щорічник України за 2006 рік. Державний комітет статистики України / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2007. – С. 663.
197. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / [Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, О. Г. Дейнека та ін.]. – Х. : ТОВ „Олант”, 2002. – 416 с.
198. Стукало Н. В. Глобалізація й розвиток фінансової системи України / Н. В. Стукало. // Фінанси України. – 2005. – № 5. – С. 29–35.

199. Сухов С. В. Модель управления предприятием / С. В. Сухов. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 18–21.
200. Тамара Василенко. Специалисты / Тамара Василенко // Галицкие контракты. – 2003. – № 3. – С. 9–11.
201. Технологическая инновационная деятельность : менеджерский аспект / [Бандурка А.М., Епифанов А.А. , Ивин Л.Н., Товажнянский Л.Л.]. – Х. : НТУ"ХПИ", 2002. – 308 с.
202. Телетов О. С. Основы маркетингу: [навчальний посібник] / О. С. Телетов. – Суми : ВВП “Мрія-1” ЛТД, 1996. – 134 с.
203. Телетов О. С. Маркетинг в промисловості: [підручник] / О. С. Телетов. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
204. Телетов О. С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення: [монографія] / О. С. Телетов. – Суми : Вид-во Сумського державного університету, 2002. – 231 с.
205. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
206. Тянь Р. Б. Планирование и контроль деятельности предприятий: [учебник] / Р. Б. Тянь, В. А. Ткаченко. – Днепропетровск : Наука и образование, 2003. – 300 с.
207. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами [под ред. С. В. Валдайцева]. – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1995. – 208 с.
208. Україна у цифрах у 2003 році. Державний комітет статистики України / [під ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2004. – 365 с.
209. Уткин Э. А. Инновационный менеджмент / Э. А. Уткин, Н. И. Морозова, Г. И. Морозова. – М. : АКАЛИС, 1996. – 208 с.

210. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2002. – 448 с.
211. Фатхудинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – СПб. : Питер, 2002. – 400 с.
212. Хмельницкая Э. А. Ленинский анализ империализма и современный капитализм / Хмельницкая Э. А. – М. : Правда, 1969. – 342 с.
213. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг / Хруцкий В. Е., Корнеева И. В., Автухова Е. Э. : [под. ред. В. Е. Хруцкого]. – М. : Финансы и статистика., 1991. – 256 с.
214. Целищев И. С. Япония 1988, Ежегодник / Целищев И. С. – М. : Главная редакция восточной литературы, 1989. – 243 с.
215. Чёрный Л. Е. Роль инновационной деятельности в увеличении прибыли предприятия / Л. Е. Чёрный // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. – № 8. – С. 13–17.
216. Шанк Дж. Стратегическое управление издержками / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб. : Бизнес-Микро, 1999. – 456 с.
217. Шеррингтон Марк. Брендинг и управление торговыми марками / М. Бейкер, М. Шеррингтон. – СПб. : Питер, 2002. – С. 487–506.
218. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : Видавництво КНЕУ, 1999. – 384 с.
219. Шканова О. М. Маркетингова товарна політика : [навчальний посібник] / О. М. Шканова. – К. : МАУП, 2003. – 160 с.
220. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия; пер. с нем. : [под ред. проф. А. Г. Поршнева.]. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 512 с.
221. Штраейгг Георг. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Георг Штраейгг // Проблемы теории и практики стратегического управления. – 2000. – № 5. – С. 93–98.
222. Эванс Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман. ; сокр. пер. с англ. / авт. предисл. и науч. ред. А. А. Горячев. – М. : Экономика, 1990. – 350 с.

223. Экономическая энциклопедия / [гл. ред. Л. И. Абалкин]. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 1055 с.
224. Экономическое положение капиталистических и развивающихся стран: обзор за 1978 г. и начало 1979 г. – М. : Энергия, 1979. – 292 с.
225. Экономическая стратегия фирмы : [учебное пособие / под ред. А. П. Градова]. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 589 с.
226. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : [под общ. ред. А. М. Соломатина]. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 292 с.
227. Экспертные системы и логическое программирование / [А. А. Бакаев, В. И. Гриценко, Д. Н. Козлов и др.]. – К. : Наукова думка, 1992. – 220 с.
228. Юданов А. Ю. Современный капитализм – антикризисная стратегия ТНК / А. Ю. Юданов. – М. : Знание, 1988. – 284 с.
229. Юрченко В. В. Анализ производственно-финансовой деятельности САС «Енакиевский металлургический завод» и пути её стабилизации / Юрченко В. В., Кравченко Н. Т., Коновалов Ю. В. // Металл и литьё Украины. – 1998. – № 3–4. – С. 39–42.
230. Яковенко Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Яковенко Е. Г., Басе М. И., Махров Н. Я. – М. : Наука, 1991 – 378 с.
231. Яконец Ю. Инновационное инвестирование: новые подходы / Яконец Ю. // Экономист. – 1995. – № 1. – С. 5–7.
232. Ansoff H. I. The new corporate strategy. Wiley.1988. Revised version of the original book of 1965.
233. Barre D. The Basics of Social Marketing // National Minority Aids Council Technical assistance Newsletter. – 1995. – May/June. – P. 1–4.
234. Busines, Indastry and Environment Opportunities for East West Cooperation on Environment Management System. UN/ECE. – CEP / WG.1 / r / 11 / Rev / 1 / Add / 1 / – 27 July 2001. – European Communities. – 2001, – April 24. – №114. — P. 115 [электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// europa. eu. Int / servlet/portail/RenderServlet?search=DocNumber&lg=en&nb\\_docs=25&domain=](http://europa.eu.int/servlet/portail/RenderServlet?search=DocNumber&lg=en&nb_docs=25&domain=)

Legislation&coll=&in\_force=NO&an\_doc=2001&nu\_doc=761&type\_doc=Regulation.

235. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter a.M., 1985

236. Il'ashenko S. M. The definition of necessary and sufficient information accumulation level to substantiate a choice of enterprise's market opportunities directions development / S. M. Il'ashenko // Problems and Perspectives of Management. – 2004. – № 1 – P. 138–153.

237. Mintzberg H. Structure in Fives Englewood Cliffs. / H. Mintzberg. – NJ, Prentice Hall, Inc., 1989.

238. Mintzberg H. The nature of Managerial Work. / H. Mintzberg. – New York, Harper&Row, 2002.

239. Rowe A. J. ets. Strategic management: a methodological approach, 4th.ed.

240. Steiner P. S. Mergers: Motives, Effects. / P. S. Steiner. – Policies New York, 1976. – P. 6.

241. William D. Smithburg. The Development and Marketing of New Consumer Products: Some Successes and Failures, Product Development & Management Association Conference (November 1, 1984). – P.5.

242. <http://www.frunze.com.ua>.

243. <http://www.ranral.ru/energy/nasos9.html>.

244. [http://www.spector\\_biz.ru](http://www.spector_biz.ru).



# ДОДАТКИ



## Додаток А

Таблиця А.1. Порівняльний аналіз основних стратегій диверсифікації

Назва стратегії	Сутність стратегії	Переваги стратегії	Недоліки стратегії	Рекомендації по застосуванню
Центрована диверсифікація	Спонукаючими чинниками є: 1). необхідність контролю за поставками; 2). необхідність контролю ринка; 3). отримання більш широкого доступу до інформації; 4). бажання знизити витрати; 5). бажання розподілити ризику; 6). можливість більш ефективного використання ресурсів; 7). очікування синергетичного ефекту. В її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва, тобто нові продукти та ринки на загальній технологічній базі. Головні функції цієї стратегії: науково- дослідні розробки, виробництво, маркетинг	1. Поєднання координації дій зі значними можливостями контролю на рівні підприємства. 2. Стабільність господарських зв'язків у межах підприємства. 3. Гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів. 4. Більш тісний контакт з кінцевими споживачами	1. Взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка в разі негативних зовнішніх змін погіршує загальне становище підприємства. 2. Обмежений ринок (однотипні групи споживачів). 3. Послаблюється позитивний вплив ринкових сил конкуренції, нівелюється необхідність удосконалення і розвитку	Застосовується у випадках: 1). якщо нові профільні продукти можуть бути запропоновані на ринку за достатньо високими конкурентними цінами; 2). якщо традиційні продукти знаходяться на етапі виведення з ринку; 3). якщо організація має сильну управлінську команду
Розширення спектру продуктів або асортиментна диверсифікація	Пропонування на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства. Тобто виробництво і виведення на нові ринки чи нові сегменти ринку різних модифікацій традиційних товарів чи нових товарів замість традиційних. Кожний з товарів орієнтований на задоволення специфіки запитів споживачів на відповідному ринку чи його сегменті При реалізації цієї стратегії основними функціями є науково-дослідні розробки, виробництво, маркетинг	Даний підхід дозволяє при зміні кон'юнктури споживчого попиту отримувати прибуток завдяки різним товарам, більш повною мірою використовувати виробничі можливості підприємства	1. Недолік даного виду диверсифікації зумовлений розпорошенням сил у виробництві різних видів товару 2. Втрачається позитивний вплив ринкових сил конкуренції	Застосовується у випадках: 1). якщо додавання нових продуктів може значно покращити реалізацію традиційних продуктів; 2). якщо традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів; 3). якщо організація конкурує в висококонкурентному та/або нерозвинутому бізнесі

Продовження таблиці А.1.

<p>Нецентрована конгломеративна</p>	<p>Стратегія, спрямована на розробку та виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з нинішньою діяльністю, ні з традиційними ринками. Виробництво різноманітних за призначенням і сферами використання товарів, у тому числі ніяк не пов'язаних з попереднім видом діяльності; реалізація товарів на різних ринках.</p> <p>Спонукальними мотивами є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1). наявність надлишкової готівки або доходів і необхідність їх ефективного використання;</li> <li>2). наявність незавантажених потужностей та інших ресурсів;</li> <li>3). бажання розподілити ризики;</li> <li>4). рішення про перехід в інший бізнес.</li> </ol> <p>Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і дорого коштує</p>	<p>Інвестування в різні види виробничої діяльності дозволяє суб'єктам ринкової економіки відшкодувати скорочення прибутку, зменшувати збитки, що виникають через перевиробництво та зменшення платоспроможного попиту на окремі, раніше найбільш рентабельні, товари. У результаті послаблюються передумови до виникнення кризових явищ в економічному розвитку підприємства, пом'якшуються їх наслідки, фінансове становище підприємства стає порівняно стійким</p>	<p>Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпорошенням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами.</p> <p>Ще одним недоліком цієї стратегії є те, що в разі відсутності в керівництва підприємства виняткових управлінських талантів, то конгломеративна диверсифікація може виявитися менш вдалою порівняно зі спорідненою диверсифікацією</p>	<p>Застосовується, якщо в базовій галузі відбувається щорічне зниження обсягів реалізації та прибутку, а також якщо існуючі ринки вже насичені</p>
<p>Безпосередньо нецентрована</p>	<p>Випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів.</p> <p>Спонукальними мотивами є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1). наявність надлишкової готівки або доходів та необхідність їх ефективного використання;</li> <li>2). наявність незавантажених потужностей та інших ресурсів;</li> <li>3). бажання розподілити ризики;</li> <li>4). рішення про перехід в інший бізнес</li> </ol>	<p>Переваги цієї диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно враховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії).</p> <p>Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці Математично ефект синергізму описується так: "два додати два буде п'ять". Таким чином, ефект цієї стратегії диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є заємопідсилюючими.</p>	<p>Ризик застосування стратегії полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися; у такому разі буде необхідно докорінно змінювати напрямок діяльності</p>	<p>Застосовується, якщо підприємство має своє коло споживачів, але, ураховуючи зміну попиту, намагається задовольнити всі потреби своїх клієнтів, а також якщо існуючі ринки для продукту організації вже досить насичені</p>

Продовження таблиці А.1

		Ця стратегія передбачає нове доповнення, яке, будучи по'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює єдине ціле, яке значно більше, ніж сума його окремих частин		
Диверсифікація єдності	Грунтується на сполученні як профільного так і інших видів діяльності, стала одним з найбільш дійових факторів забезпечення фінансової стійкості підприємства	Спонукальними позитивними мотивами є: 1) наявність надлишкової готівки або доходів та необхідність їх ефективного використання; 2) наявність незавантажених потужностей та інших ресурсів; 3) бажання розподілити ризики; 4) рішення про перехід в інший бізнес; 5) додавання нових продуктів, які можуть значно покращити реалізацію традиційних продуктів; 6) традиційні канали збуту, які можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів; 7) організація, що має сильну управлінську команду	Основним недоліком є ситуація, коли організація конкурує у висококонкурентному та/або нерозвинутому бізнесі	Застосовується в основному багатопрофільними великими підприємствами з достатньо широкою виробничо-технічною і збутовою базою. При реалізації цієї стратегії основними функціями є науково-дослідні розробки, виробництво, маркетинг, а також фінанси
Диверсифікація, що передбачає орієнтацію виробничо-збутової діяльності на ніші ринку	Сутність стратегії полягає і орієнтації діяльності одночасно на кілька малих ділянок ринку (які, як правило, не можна віднести до жодного з сегментів ринку), які обійдені увагою конкурентів. Основними функціями є науково-дослідні розробки, виробництво, маркетинг, а також фінанси	Задоволення специфічних потреб невеликих груп споживачів у разі відсутності конкуренції дозволяє першовідкривачу використовувати ніші як цінову стратегію "зняття вершків"	Ніша ринку, як правило, є його ділянкою, що залишилася поза увагою конкурентів. Однак, коли ніша знайдена і першовідкривач починає одержувати істотний дохід, вона привертає увагу конкурентів. Звичайно, розміри ніші невеликі, і це не дозволяє забезпечити прибуткову роботу на ній декількох конкурентів. Як наслідок, імовірна жорстка конкурентна боротьба	Рекомендується, в основному, для малих та середніх підприємств



## Додаток Б

Таблиця Б.1. Порівняльний аналіз методичних підходів до обґрунтування вибору раціонального портфелю бізнес-проектів

Методика	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод порівняльної оцінки маркетингових стратегій [139]	Особливістю методу є його орієнтація на використання ринкових стратегій схожих підприємств і на фактично досягнуті результати діяльності підприємства	Оцінка орієнтується на найефективнішу стратегію, що застосовується підприємствами в умовах інноваційного розвитку. Основою оцінки є поточна інформація, що відображає фактично досягнуті результати, яка є вірогіднішою за прогнози. Ураховуються фактичні співвідношення між попитом і пропозицією щодо аналогічних об'єктів	Насамперед необхідний активно функціонуючий ринок підприємств. Тільки в цьому разі можливий вибір досить представницьких аналогів. Крім того, ринок має бути прозорим, тобто з доступною необхідною інформацією. Поки не виконуються ці дві умови, оцінка за допомогою порівняльного методу матиме обмежене застосування
Теорія портфеля Марковіца [140]	Гаррі Марковіц створив базу моделі портфеля, вивішив очікувану норму прибутку і міру очікуваного ризику. Марковіц показав, що зміна норми прибутку є визначальною мірою ризику портфеля з урахуванням ряду припущень. Теорія Марковіца веде до створення ефективного портфеля. Під терміном «ефективний» Марковіц розуміє портфель, який має найбільш очікуваний прибуток при даному рівні ризику	Інвестор розглядає кожну інвестицію як можливий розподіл очікуваних прибутків за період володіння; при певному рівні ризику інвестори надають перевагу більшим доходам перед меншими. Так само при даному рівні очікуваних доходів інвестор надає перевагу меншому ризику перед більшим	Інвестори намагаються максимально збільшити очікуваний доход за один період, тому в цілому зменшення доходу може уповільнюватися; інвестори оцінюють ризик за портфелем на основі мінливості очікуваних доходів; інвестори приймають рішення на основі очікуваних доходів і ризику
Теорія gap-аналізу [139]	Використовується за необхідності введення зовсім нових продуктів або як додаток до існуючих продуктових ліній, рішення впливатиме з аналізу тенденцій розвитку вимог споживача	Якщо <i>gap</i> -аналіз показав наявність проломів, то природнім становиться наступний етап – генерація ідей, заповнення цих проломів. Генерація ідей – постійний пошук можливостей створення нових товарів (послуг)	Джерела, орієнтовані на ринок, виявляють можливості, що ґрунтуються на бажаннях і потребах споживачів. Джерела, орієнтовані на НДР, виявляють можливості створення нових товарів на основі фундаментальних досліджень
Лідерування на основі зниження витрат (цін) [51, 52, 126]	Виробничі характеристики – «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості – «розрахунки ціни/низькі витрати».	Висока продуктивність у розрахунку на одного робітника. Зниження витрат на інновації. Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.	При технологічному прориві (винаході, створенні нової технології) – ризик втратити перевагу. Марність зроблених раніше інвестицій

Продовження таблиці Б.1

	<p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу</p>	<p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Дослідження конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку через надмірне зосередження на проблемах витрат.</p> <p>Інвестиційне зростання витрат</p>
<p>Диференціація [32, 127, 128, 217]</p>	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших»</p>	<p>Різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги).</p> <p>Різноманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшуються завдяки підвищенню інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та щодо окремих груп товарів.</p> <p>Імітація може приховати відмінності між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p>
<p>Фокусування [22, 126, 217]</p>	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе». Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання</p>	<p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку;</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням через підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки безбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів). За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів)</p>



Продовження таблиці Б.1

<p>Портфельно-орієнтований підхід [4, 126, 217]</p>	<p>Пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства; сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у «портфелі».</p>	<p>Сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації визначають основні СЗГ – напрямки діяльності (види бізнесу), ступінь «розмаху» диверсифікації та характеристики видів диверсифікації. Якщо у сферах діяльності підприємства відсутній досить жорсткий тиск конкурентів, а, навпаки, є можливість розвитку, диверсифікація може бути досить широкою та різноманітною. Збалансований портфель, у якому внесок кожної СЗГ у дохід підприємства однаковий, де «життєві цикли» (ЖЦ) СЗГ збалансовані за термінами проходження етапів ЖЦ тощо.</p>	<p>Відсутність чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування стратегій, оскільки не дає змоги встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування. Незбалансований портфель, де обсяги — різні, а також спостерігається неузгодженість показників часу/витрат.</p>
<p>Ростодольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group—матриця BCG) [1, 3, 46, 94, 95, 97, 98, 124, 125, 128]</p>	<p>Пов'язані ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямків діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками.</p>	<p>Застосування матриці BCG допомогло усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, і частково зрозуміти причини цих змін. Ще однією перевагою такого підходу було те, що створювалося підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій «зростання, стабілізації та виведення» окремих видів продуктів.</p>	<p>Більшість напрямків діяльності характеризуються середніми показниками: ринки розвиваються середніми темпами, частки ринку, які займають підприємства, не є дуже великими або дуже малими; відсутні такі чинники, які б характеризували особливості виробництва. Розподіл бізнес-напрямків на чотири складових: «зірки», «корови», «собаки» та «важкі діти» дуже спрощений, як і міркування про їхні перспективи та дії, які б дали змогу перетворити ці сподівання на реальність. Є ненадійним інструментом визначення відносних інвестиційних можливостей у бізнес-напрямах. Не враховано стан галузі, де діє підприємство. Не враховуються особливості окремих галузей. У межах моделі неможливо надійно спрогнозувати довгострокову привабливість того чи іншого бізнес-напрямку.</p>

Продовження таблиці Б.1

<p>Матриця адаптивного пошуку І. Ансоффа [8, 9, 10, 231]</p>	<p>Модель побудована на принципі вибору маркетингової стратегії діяльності підприємства в умовах стратегічних альтернатив: виготовлення нових товарів у номенклатурі підприємства чи наявних; розвиток ринку відповідно до наявного чи нового</p>	<p>Перевагами є простота та наочність можливих стратегій</p>	<p>Однобока орієнтація на зростання, облік лише двох, хоча й найважливіших чинників (товар – ринок)</p>
<p>9-секційна матриця «Дженерал-Електрик–Мак-Кінсі» (GE-матриця) [1, 3, 46, 94, 95, 97, 98, 124, 125, 128]</p>	<p>Використовуються системні критерії: конкурентна позиція фірми та привабливість виду діяльності</p>	<p>Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується фірмою, а й виявити проміжні позиції; Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напряму на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства; використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерія дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення у разі потреби становища, що склалося; більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими</p>	<p>Матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формування стратегій, але вони не можуть розкрити специфіку конкурентних підходів і поведінки на ринку; матриця має ті самі недоліки, що й матриця BCG: не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків; ринкові параметри розглядаються у статичній, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт–ринок»; конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації щодо розрахунків окремих складових</p>
<p>Модель “Shell” – DPM ( The Directional Policy Matrix) [126, 127, 128]</p>	<p>Основними параметрами матриці є конкурентоспроможність СБО та перспективи розвитку ділового сектора (галузі), модель синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в</p>	<p>Можливість її застосування в будь – якій фазі життєвого циклу попиту; можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СБО, позиціонування на матриці СБО, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту</p>	<p>Суб’єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників; Неточність результатів порівняння СБО, які належать до різних галузей, тощо</p>

Продовження таблиці Б.1

	короткотерміновій перспективі (матриця “зростання – частка ринку”) та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи (матриця “привабливість–конкурентоспроможність”)		
Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC) [21, 126,127,128]	Головна мета – забезпечення менеджерів багатогалузевої організації оригінальною методикою, стратегічного аналізу, планування та надання ефективного інструменту для аналізу портфеля замовлень і його грамотної диверсифікації	Матриця дає інформацію щодо розподілу окремих господарських підрозділів (СБО) диверсифікованої компанії за стадіями розвитку галузі	Дана модель обмежена тільки тими стратегіями, в яких відсутні спроби змінити життєвий цикл галузі
Діловий комплексний аналіз (PIMS) [35, 126, 127, 128]	Являє собою спробу встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств	Проект PIMS використовує всебічний перелік факторів маркетингового успіху; Має досить широку базу даних про реальний світовий бізнес-досвід	Модель розрахована для роботи в умовах більш–менш стабільного економічного розвитку і не враховує особливостей мінливих умов та пов’язаних з ними ризиків, притаманних транзитивній економіці України

## Додаток В

Таблиця В.1. Порівняльний аналіз методичних підходів і критеріальної бази системи управління вибором стратегій диверсифікації

Автор та джерело	Суть підходу	Основні критерії	Переваги	Недоліки
Денис Ващук [60]	Зміни можна і слід розпочинати навіть за мінімально вільних коштів. Оптимальний шлях при диверсифікації – виокремлення і відчуження збиткових ланок	Оптимальна кількість компаній у холдингу = $7 + (-) 2$ – ідеальна чисельність підрозділів, якими ще можна керувати	Запобігання втрати своєї частки ринку, що знижуючи ризику. Дає змогу краще триматися на плаву, пережити сезонні й смакові коливання попиту	Кожна із структурних одиниць може підпадати під вплив ринкових коливань і навіть форс – мажорів. Кожний з бізнесів не підготовується з “родинних” джерел
Е. Дихтль, Х. Хёршген [65]	Під диверсифікацією розуміється включення у виробничу програму продуктів, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з попередньою сферою діяльності підприємства	Застосування в нових галузях знань, досвіду, зв'язків, що були накопичені при роботі зі старими продуктами	Дозволяє знизити вразливість підприємства у випадку кризи чи використати ринкові шанси	Нерідко диверсифікація досягається власними пристрастями або просто випадком
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [206]	Загальний план управління диверсифікованою компанією передбачає орієнтацію на стратегію швидкого росту більшості найбільш перспективних підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності проведення заходів з підтримки та поновлення ділової активності на низько-прибуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або не відповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу	На підприємствах рішення з питань методів управління новими напрямками розвитку приймаються корпоративним керівництвом, керівниками господарських підрозділів, главами великих функціональних відділів корпорації в цілому або її підрозділів, менеджерами заводів, регіональними торговими представниками та менеджерами середньої ланки управління	Має можливість здійснювати передачу навичок досвіду, використовувати ті ж самі потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії, поліпшуючи можливості підрозділів, які здатні забезпечити конкурентні переваги	Проблема визначення сфери діяльності, у тому числі, галузях промисловості, у яких буде діяти компанія і яким чином – шляхом відкриття нової компанії або купівлі існуючої

Продовження таблиці В.1

<p>З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [218]</p>	<p>Диверсифікація – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається</p>	<p>Стратегія обирається за одним критерієм – прибутком від діяльності, незалежно від галузі, за наявності управління якісно високого рівня, що дає змогу: мати достовірну інформацію про справи в кожному підрозділі, розуміти сутність і внесок кожного з напрямків у кінцевий результат діяльності підприємства взагалі, мати змогу впливати на плани та діяльність кожного з підрозділів</p>	<p>Диверсифікація дає змогу скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги, створює можливості виходу на міжнародні ринки, дає змогу розвивати перспективні коопераційні зв'язки з прогресивними організаціями з метою формування довгострокових конкурентних переваг</p>	<p>Пошук висококваліфікованих фахівців. Створення нового напрямку діяльності потребує “свого” апарату управління, що призводить до ускладнення системи управління підприємства в цілому. Розробка загальної стратегії підприємства ускладнюється, оскільки важко оцінити вплив непов'язаного з іншими напрямками на базові напрямки</p>
<p>Н. В. Куденко [127, 128]</p>	<p>Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу</p>	<p>Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом</p>	<p>Поєднання координації дій зі значними можливостями контролю на рівні підприємства, стабільність господарських зв'язків у межах підприємства, гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, більш тісний контакт з кінцевими споживачами, дозволяє змогу найбільш різнобічно враховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму</p>	<p>Взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом</p>
<p>В. А. Борисова, Н. Г. Маслак, М. Х. Корецький [26]</p>	<p>Випуск якісно нових товарів та пошук нових каналів збуту</p>	<p>Пропонується використовувати коефіцієнт ефективності розміщення виробництва <math>K_p = (Ц * O) : В</math>, де Ц – середня ціна реалізації продукції, грн.; О – обсяг виробництва</p>	<p>Підвищення ефективності роботи підприємства, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, підвищення мотивації праці і відповідальності</p>	<p>Адаптування підприємства до мінливого зовнішнього середовища. Стратегія є найбільш ризикованою</p>
<p>В.Д. Немцов, А.Є. Довгань [154]</p>	<p>Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків</p>	<p>Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, у якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги</p>	<p>Забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому працівників підприємства,</p>	<p>Стратегія є найбільш ризикованою і дорого коштує. Розпорошення сил, а також проблеми при управлінні</p>

Продовження таблиці В.1

		<p>підприємства продукції окремого виду або окремої галузі;  <math>V</math> – витрати на виробництво продукції окремого виду або окремої галузі, грн;          Критичний обсяг виробництва продукції: <math>O_k = V_n / (Ц - V_3)</math>,          де <math>Ц</math> – ціна реалізації одиниці продукції, грн;  <math>V_n</math> - постійні витрати, грн;  <math>V_3</math> – змінні витрати, грн.          Показник рівня рентабельності показує можливість ведення розширеного виробництва:  <math>P = (ПР / V) \cdot 100\%</math>,          де <math>ПР</math> – прибуток від реалізації продукції робіт та послуг;  <math>V</math> – витрати на виробництво продукції.          Для оцінки рівня диверсифікованості виробництва можна використовувати коефіцієнт спеціалізації: <math>K_c = 100 / \sum [П_{vi} \cdot (2_n - 1)]</math>,          де <math>П_{vi}</math> – питома вага <math>i</math>-го виду продукції, робіт та послуг у загальній виручці,  <math>n</math> – порядковий номер окремих видів діяльності залежно від питомої ваги в ранжованому ряді. Значення коефіцієнту може коливатись у межах від 0 до 1. При цьому підприємство має найбільш виражену диверсифікацію за умови <math>K_c \rightarrow 0</math></p>	<p>виявлення нових ринкових ніш і відмову від неефективних виробничих ланок</p>	
<p>С. С. Александров [6]</p>	<p>Одночасний розвиток багатьох непов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів у межах</p>	<p>Існують основні фактори, що діють на потенціал ефективності галузі: конкуренція між підприємствами, які випускають однакову продукцію,</p>	<p>Вкладення капіталу, ліквідація збитків, збільшення обсягу виробництва нової продукції, збільшення пропозиції</p>	<p>Однакові частки інвестицій, що вкладені в різні галузі та сфери діяльності, привласнюють різні обсяги</p>

Продовження таблиці В.1

	одного підприємства	можливість появи нових конкурентів, позиції постачальників сировини та матеріалів та положення покупців на ринку		прибутку. Зниження обсягу основного виробництва
Ф. Котлер [124, 125]	Одночасний розвиток багатьох непов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів у межах одного підприємства	Диверсифікаційний ріст виправданий в тих випадках, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання або коли можливості росту за межами тієї чи іншої галузі значно привабливіші. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню наявних недоліків	Підвищення ефективності роботи підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції, підвищення мотивації праці і відповідальності працівників підприємства, виявлення нових ринкових ніш і відмова від неефективних виробничих ланок. Вихід на нові закордонні ринки	Проблема визначення сфери діяльності. Розпорошення сил, а також проблеми при управлінні
Ру, Домінік, Сульє, Даніель [186]	Диверсифікація – політика багатoproфільного виробництва, згідно з якою товари відрізняються між собою щонайменше за двома ознаками	Фірма повинна використовувати для отримання прибутку нематеріальні активи – знання, вміння та навички – у процесі виробництва різноманітної продукції, що гарантує значну економію	Використання вже діючих засобів. Диверсифікація дозволяє негайно вступити до уже існуючого ринку. Як наслідок, маємо швидше зростання обороту і, по можливості, зменшення ризику, неминучого при входженні в новий ринок	Пошуки шляхів масштабної економії необґрунтовані. Основна причина – ризик, властивий будь-якій політиці диверсифікації. Передбачається використання значних ресурсів, що може не лише докорінно змінити діяльність підприємства, а й узагалі загрожувати його існуванню
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова [140]	Диверсифікація – це поширення господарської діяльності на нові сфери	Причиною вибору такої стратегії є неоднаковий рівень цін на сировину та готову продукцію	Диверсифікація – це найбільш відповідний шлях для інвестиції капіталів та зменшення ступеня ризику. Підвищення конкурентоспроможності продукції. Зниження витрат, внутріфінансовий трансферт інформації, знань, умінь, технічного та управлінського досвіду	Проблема визначення сфери діяльності

Продовження таблиці В.1

<p>М. М. Радева [183]</p>	<p>Концепція управління диверсифікацією розкриває сутність диверсифікації як однієї з імовірних стратегій розвитку задля досягнення довгострокової мети підприємства</p>	<p>Вибір напрямку диверсифікації ґрунтується на якісній та кількісній оцінках факторів, що впливають на процес диверсифікації та результати цього процесу</p>	<p>Дозволяє збільшити прибутки та ринкову вартість підприємства, зменшити ризики, урівноважити витрати й доходи, завантажити потужності, повніше використовувати трудові ресурси, знизити вплив сезонності, організувати комплексну переробку сировини, скоротити трансакційні витрати, знизити залежність виробництва від міжгалузевих коопераційних зв'язків і постачань, дає змогу створити додаткові робочі місця, реалізувати соціальні й екологічні програми, підвищити рівень оплати праці, відновити соціальну інфраструктуру</p>	<p>Відсутність кваліфікованих працівників, перетворення виробничої орієнтації підприємства</p>
<p>С. Мітельман [148]</p>	<p>Диверсифікація – розподіл капіталу між визначеною кількістю непов'язаних між собою активів, що дозволяє частково нейтралізувати негативний вплив коливань ділової кон'юнктури, знизити ризик втрат</p>	<p>Розроблена матриця стратегій торгово-промислової компанії</p>	<p>Орієнтована на оптимізацію розподілу капіталу між функціональними блоками підприємства, запобігання ризикам, підвищення ефективності підприємства</p>	<p>Складність в оцінці придбання нового бізнесу, розподілу власного капіталу компанії між функціональними блоками при покупці нового бізнесу, визначення структури джерел фінансування придбання нового бізнесу</p>
<p>М. П. Агапова [3]</p>	<p>Сутність полягає у взаємопов'язаній підтримці сфер діяльності та зниженні капіталовкладень у розвиток нових товарно-ринкових напрямків</p>	<p>Цілеспрямованість здійснення диверсифікації шляхом відбору таких варіантів, які сприяють досягненню оптимального балансу між зниженням витрат та зменшенням ризику</p>	<p>Розподіл витрат між уже існуючими сферами діяльності, що сприяє забезпеченню більш високої рентабельності диверсифікаційного портфеля</p>	<p>Змінюється склад та структура підприємства, потреба в кваліфікованому персоналі, пошук нових сфер діяльності</p>



Продовження таблиці В.1

<p>В. Г. Моїсєєв [151]</p>	<p>Система поглядів на засоби, рушійні сили і методи досягнення його мети на підставі обґрунтування маркетингових стратегій</p>	<p>Розроблена концепція маркетингового управління диверсифікацією виробництва на промисловому підприємстві. Обґрунтовуються поняття зовнішнього оточення, маркетингового комплексу, видів маркетингової діяльності, функції маркетингу</p>	<p>Виникає ефективний підприємницький стиль роботи, що виявляється в прагненні змін, які передбачають майбутні можливості і небезпеки</p>	<p>Необхідна відповідна ринкова поведінка підприємства, яка б спиралася на освоєння методів сегментації ринків. Необхідно визначити ключові виграшні позиції підприємства</p>
----------------------------	---	--	---	---

Таблиця Д.1. Матриця вибору виду диверсифікації, виходячи з цілей та спонукальних причин

Спонукальні мотиви (рис. 4.3)	Цілі диверсифікації (рис. 4.2)													
	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку	Більш повне завантаження виробничих потужностей	Пошук та реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології	Досягнення синергетичного ефекту	Проведення ресурсозберігаючої політики	Економія на масштабах діяльності	Завоювання нових ринків	Ефективне використання економічно обмежених ресурсів	Розподіл ризику між виробництвами	Забезпечення економічної стабільності та фінансової стійкості	Розширення частки ринку	Збереження виробничого потенціалу	Страховання майбутнього стану підприємства	
Розвиток науково-технічного прогресу	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Диверсифікація єдності	Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Диверсифікація єдності	
Вимоги анти-монопольного законодавства	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	
Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладання капіталу	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	
Створення нових робочих місць	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	
Прийняття до змін кон'юнктури ринку	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	

## Продовження таблиці Д.1

«Звичні» для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли у стадію „згасання” в своєму життєвому циклі)	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності
Велика кількість монопродуктивних суб'єктів діяльності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Диверсифікація єдності	Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Диверсифікація єдності
Найвні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності
Пристосування до кон'юнктури ринку	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності
Протидія коливанням кон'юнктури	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності

## Продовження таблиці Д.1

Збереження робочих кадрів	Центрована	Центрована	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності
Незайнятість та неповне використання ресурсів	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності
Нерівномірний розвиток галузей економіки	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності
Падіння норми прибутку в основному виробництві	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована Диверсифікація єдності	Нецентрована Диверсифікація єдності	Центрована Нецентрована	Нецентрована Диверсифікація єдності

## ВАТ БЕК “Сумигазмаш”

Таблиця Е.1. Номенклатура продукції, що відвантажується, тис. грн

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробництво АГНКС	28131	76	28413	76	26891	74	31499	81	38455	85
Проектні роботи	3094	8	3125	8	3313	9	2563	7	2312	5
Встановлення АГНКС	2531	7	2557	7	2710	7	2097	5	1892	4
Монтажні роботи	3376	9	3410	9	3614	10	2796	7	2522	6
Всього	37132	100	37505	100	36528	100	38955	100	45181	100

Таблиця Е.2. Виробництво автогазонаповнюючих компресорних станцій за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, дол.	Ціна, дол.	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт	дол.	шт	дол.	шт	дол.
АГНКС М45	645120	921600	1	921600	2	1843200	2	1843200
АГНКС-75	1041320	1487600	1	1487600	1	1487600	1	1487600
АГНКС-200	1104460	1577800	1	1577800	1	1577800	1	1577800
АГНКС-400	973840	1391200	1	1391200	1	1391200	2	2782400
<b>Всього:</b>			<b>4</b>	<b>5378200</b>	<b>5</b>	<b>6299800</b>	<b>6</b>	<b>7691000</b>

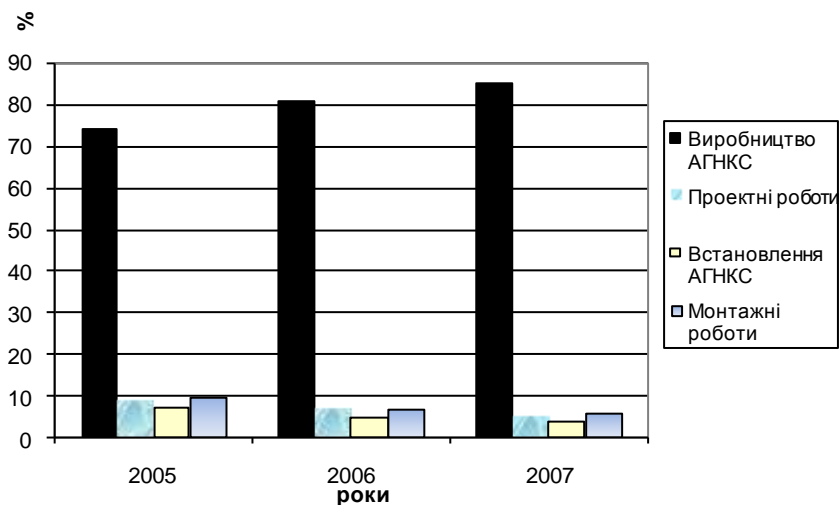


Рис. Е.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

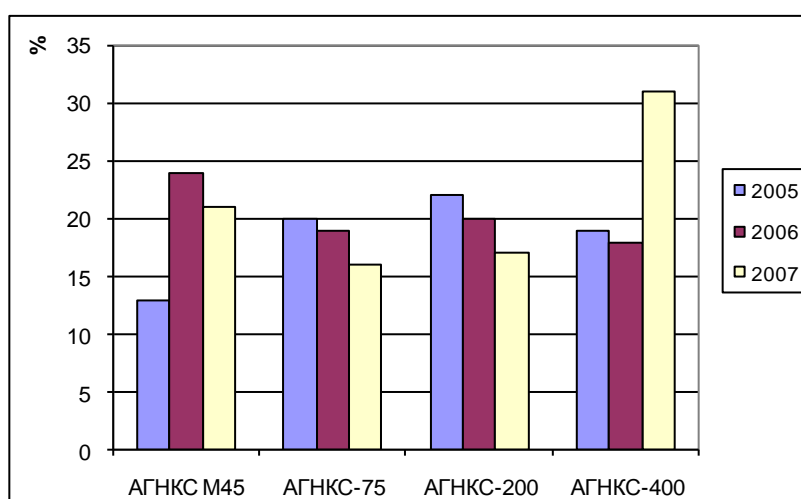


Рис. Е.2. Динаміка частки продажу АГНКС

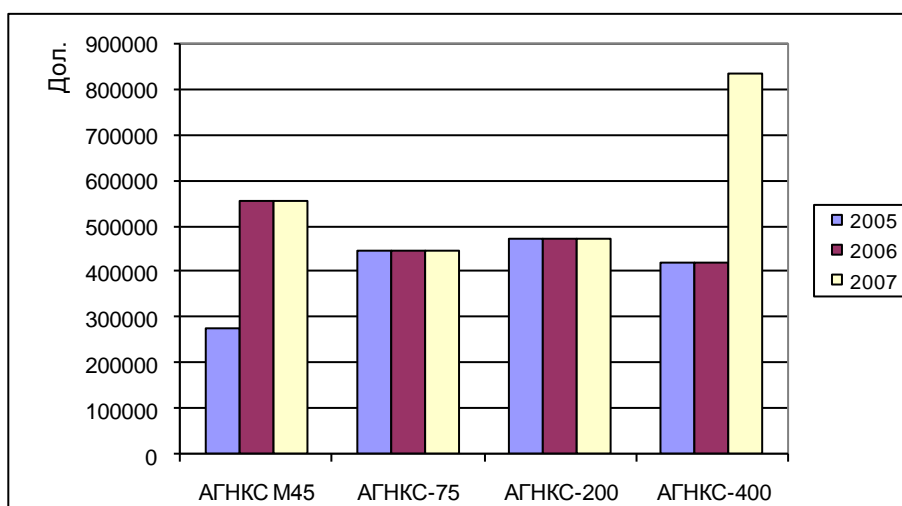


Рис. Е.3. Динаміка частки прибутку АГНКС

Таблиця Е.3. Географічна структура експорту за 2003–2007 роки , %

Країна	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	8819,4	62.7	9042,3	61.2	12465,5	78.1	8780,1	71.1	7548	65.3
Узбекистан	1617,6	11.5	1536,6	10.4	1659,9	10.4	1630,1	13.2	1699,2	14.7
Грузія	829,9	5.9	1211,6	8.2	845,9	5.3	975,6	7.9	705,1	6.1
Туркменістан	1069	7.6	546,7	3.7	255,4	1.6	321,1	2.6	728,2	6.3
Інші	1730,1	12.3	2437,8	16.5	734,3	4.6	642,1	5.2	878,5	7.6
Усього:	14066	100	14775	100	15961	100	12349	100	11559	100



Рис. Е.4. Матриця БКГ ВАТ ВЕК “Сумигазмаш”

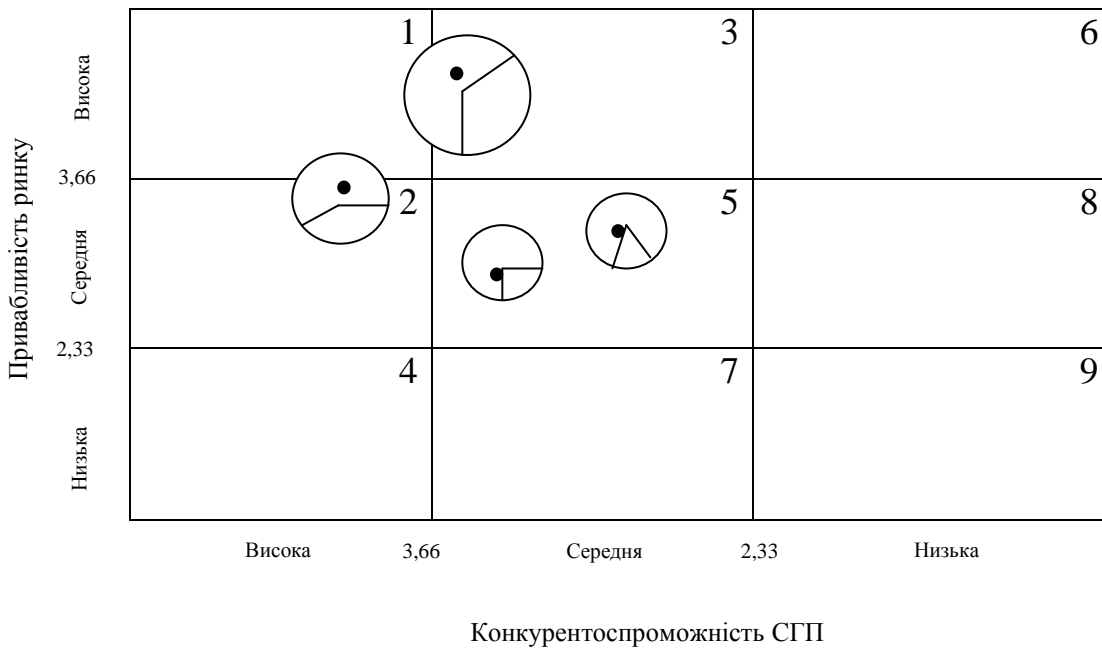


Рис. Е.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ВАТ ВЕК “Сумигазмаш”

## Додаток Ж

## ТОВ ТЦ «Оріон-Д»

Таблиця Ж.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробництво компресорів	63865	84,1	64570	84,1	65873	84	66537	84	67999	84
Виробництво інших виробів з пластмаси	27	0,04	29	0,04	31	0,04	33	0,04	34	0,04
Виробництво інструменту	8	0,01	9	0,01	10	0,01	11	0,01	11	0,01
Виробництво різних металевих виробів	221	0,3	221	0,3	222	0,3	224	0,3	224	0,3
Виробництво інших сільськогосподарських машин	216	0,3	217	0,3	220	0,3	221	0,3	221	0,2
Виробництво, ремонт та монтаж верстатів	-	-	-	-	2	0	3	0	3	0
Ремонт компресорів	1980	2,6	2015	2,6	2098	2,6	2103	2,6	2197	2,7
Виробництво електророзподільної апаратури	18	0,02	20	0,02	21	0,02	22	0,02	23	0,03
Виробництво освітлювального устаткування	-	-	-	-	-	-	1	0	1	0
Виробництво спортивних товарів	680	0,9	698	0,9	715	0,9	756	1	769	1
Виробництво іграшок	-	-	-	-	-	-	1	0	2	0
Виробництво та розподіл тепла	1598	2,1	1603	2,1	1698	2,2	1715	2,2	1743	2,2
Збір, очищення та розподіл води	198	0,3	203	0,3	216	0,3	219	0,3	244	0,3
Роздрібна торгівля	156	0,2	163	0,2	165	0,2	168	0,2	170	0,2
Діяльність автомобільного транспорту	4248	5,6	4293	5,6	4318	5,5	4336	5,4	4357	5,4
Операції з нерухомістю	1455	1,9	1468	1,9	1497	1,9	1517	1,9	1573	1,9
Освіта	21	0,03	23	0,03	23	0,03	25	0,03	26	0,03
Охорона здоров'я та соціальна допомога	182	0,2	194	0,2	197	0,3	203	0,3	209	0,3
Діяльність у сфері відпочинку	1056	1,4	1094	1,4	1116	1,4	1118	1,4	1120	1,4
Усього:	75929	100	76820	100	78422	100	79213	100	80926	100

Таблиця Ж. 2. Виробництво компресорів типу 2ВУ за 2005-2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт	грн	шт	грн	шт	грн
2ВУ0.35-0.5/7.3	3350	4355	5	21775	5	21775	6	26130
2ВУ0.35-0.5/7.3М1	5584	7259	5	36295	5	36295	7	50813
2ВУ0.6-1.0/7.3	5678	7381	5	36905	5	36905	5	36905
2ВУ0.6-1.0/7.3М1	3568	4638	5	23190	4	18552	5	23190
2ВУ0.6-1.0/7.3М2	3542	4604	4	18416	5	23020	6	27624
2ВУ0.6-2.0/7.3	3896	5064	5	25320	5	25320	5	25320
2ВТ1-1.7/26М2	4235	5505	4	22020	4	22020	6	33030
2ВТ1-2.1/26М2	4562	5931	4	23724	4	23724	5	29655
<b>Усього</b>			<b>37</b>	<b>207645</b>	<b>37</b>	<b>207611</b>	<b>45</b>	<b>252667</b>



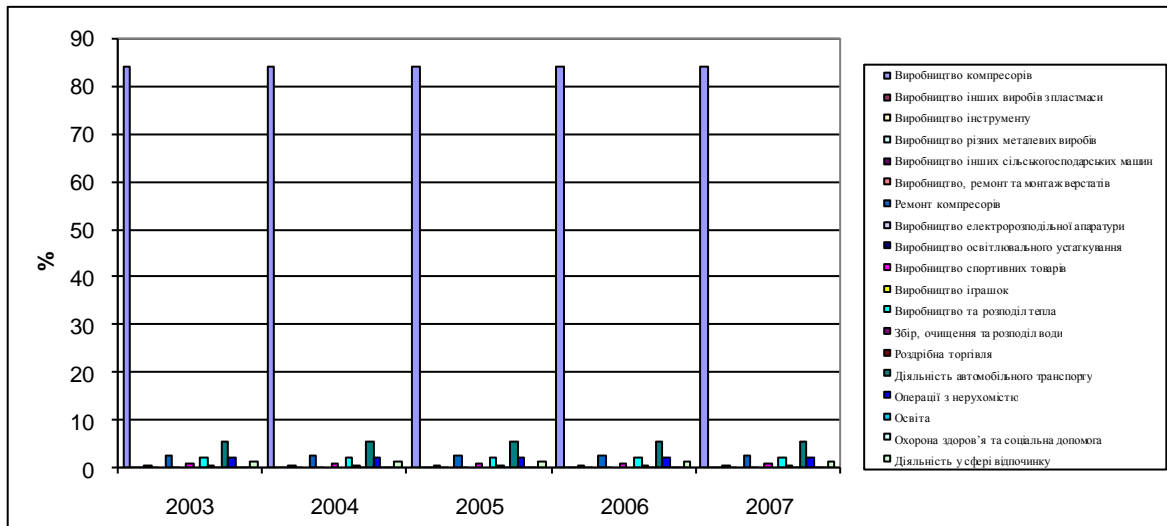


Рис.Ж.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

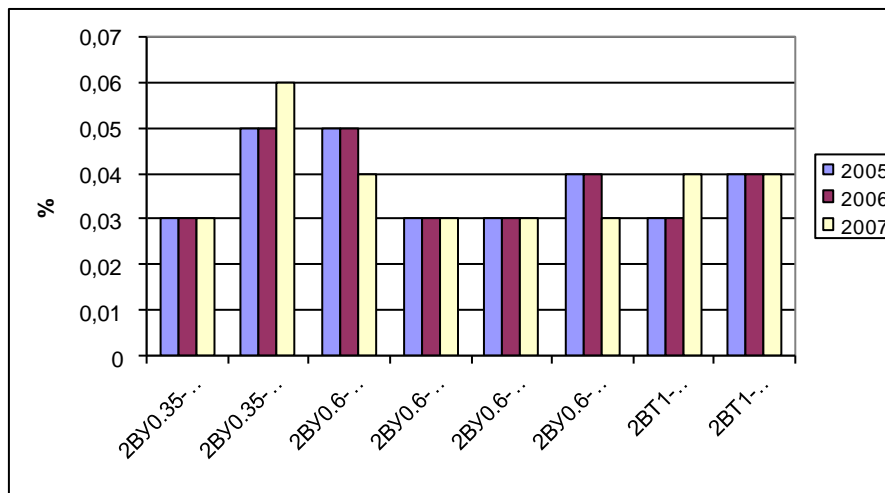


Рис.Ж.2. Динаміка частки продажу компресорів типу 2BY

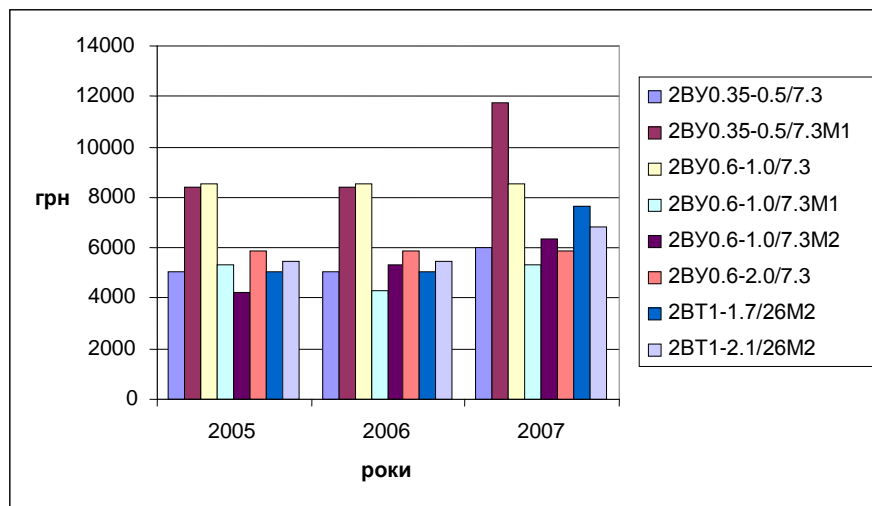


Рис. Ж.3. Динаміка частки прибутку компресорів типу 2BY

Таблиця Ж.3. Динаміка та структура експорту продукції

Основні країни-покупці	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	29506	67	31804	69	33627	67	35559	67	39654	70
Туркменістан	8368	19	8758	19	7027	14	8492	16	9630	17
Казахстан	6165	14	5530	12	6023	12	6899	13	6231	11
Молдова	-	-	-	-	3513	7	2123	4	1133	2
<b>Усього</b>	<b>44039</b>	<b>100</b>	<b>46092</b>	<b>100</b>	<b>50190</b>	<b>100</b>	<b>53073</b>	<b>100</b>	<b>56648</b>	<b>100</b>



Рис. Ж.4. Матриця БКГ ТОВ ТЦ «Оріон-Д»

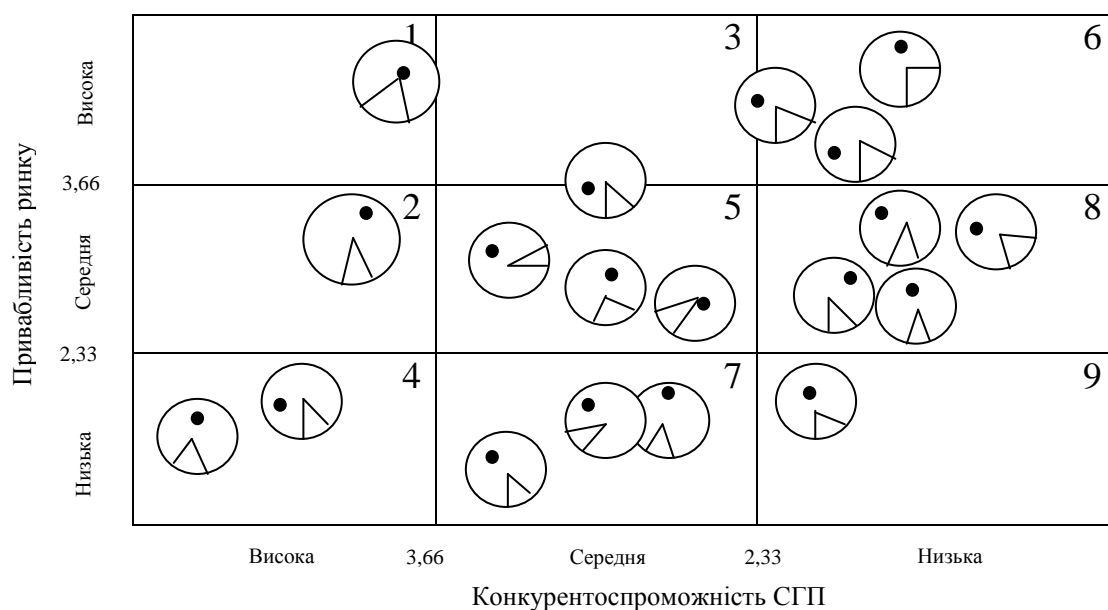


Рис. Ж.5 Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ТОВ ТЦ «Оріон-Д»

## ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Таблиця 3.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Відцентровані насоси	8633	18	10871	19	11293	17	12426	18	13744	21
Вакуумні насоси	24506	51	31229	54,6	38968	59	40503	58,6	34609	52,9
Вільно вихрові насоси	12232	25,6	11856	20,7	12184	18	11688	17	12512	19,1
Занурювальні насоси	1823	3,8	2231	3,9	2657	4	2900	4,2	3076	4,7
Парові насоси	576	1,2	858	1,5	1063	1,6	1174	1,7	1309	2
Кислотні занурювальні насоси	144	0,3	114	0,2	133	0,2	207	0,3	131	0,2
Консольні насоси	48	0,1	57	0,1	133	0,2	139	0,2	66	0,1
Всього:	47962	100	57216	100	66431	100	69037	100	65447	100

Таблиця 3.2. Виробництво консольних насосів за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт	грн	шт	грн	шт	грн
1К20/30 (Q=20 м <sup>3</sup> /час, Н=30м, N=4 кВт)	1770	2301	5	11505	6	13806	3	6903
К80-65-160 (Q=50 м <sup>3</sup> /час, Н=32м, №=5,5 кВт)	3250	4225	5	21125	6	25350	3	12675
К100-65-250 (Q=100 м <sup>3</sup> /час, Н=80м, N=45 кВт)	10300	13390	5	66950	5	66950	2	26780
1К80-50-200, (Q=50 м <sup>3</sup> /час, Н=50м, N=15 кВт)	5080	6604	5	33020	5	33020	3	19812
<b>Усього</b>			<b>20</b>	<b>132600</b>	<b>22</b>	<b>139126</b>	<b>11</b>	<b>66170</b>

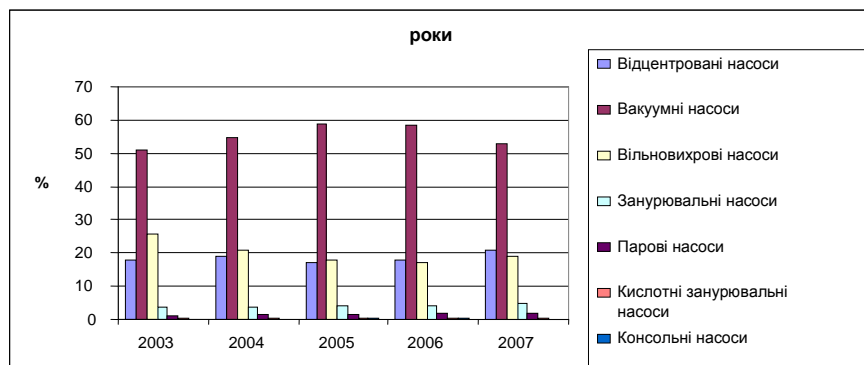


Рис. 3.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

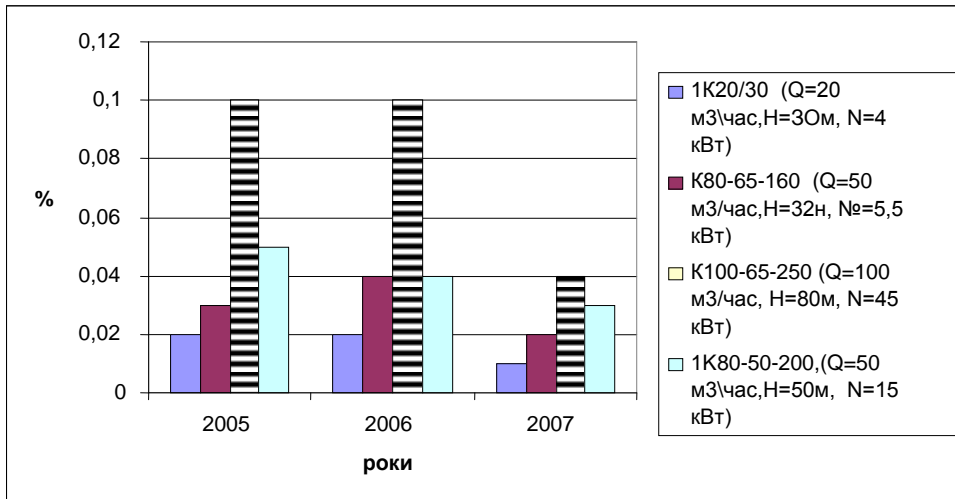


Рис.3.2. Динаміка частки продажу консольних насосів

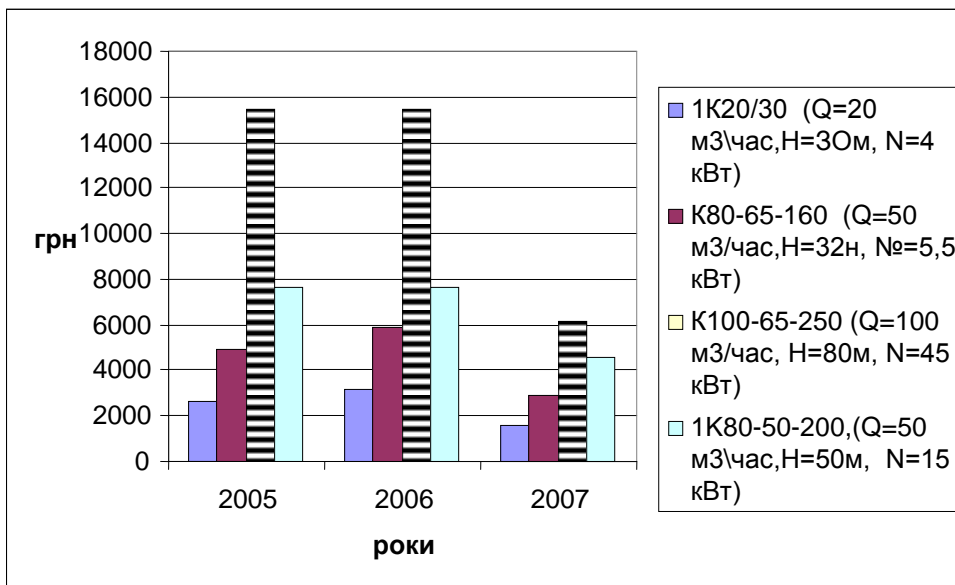


Рис. 3.3. Динаміка частки прибутку консольних насосів

Таблиця 3.3. Динаміка та структура експорту продукції

Основні країни-покупці	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	10216	71	13389	65	15485	63	15216	58	13685	51
Туркменістан	2734	19	4326	21	5899	24	7608	29	9123	34
Казахстан	1439	10	2883	14	3196	13	3410	13	4025	15
<b>Усього</b>	<b>14389</b>	<b>100</b>	<b>20598</b>	<b>100</b>	<b>24580</b>	<b>100</b>	<b>26234</b>	<b>100</b>	<b>26833</b>	<b>100</b>

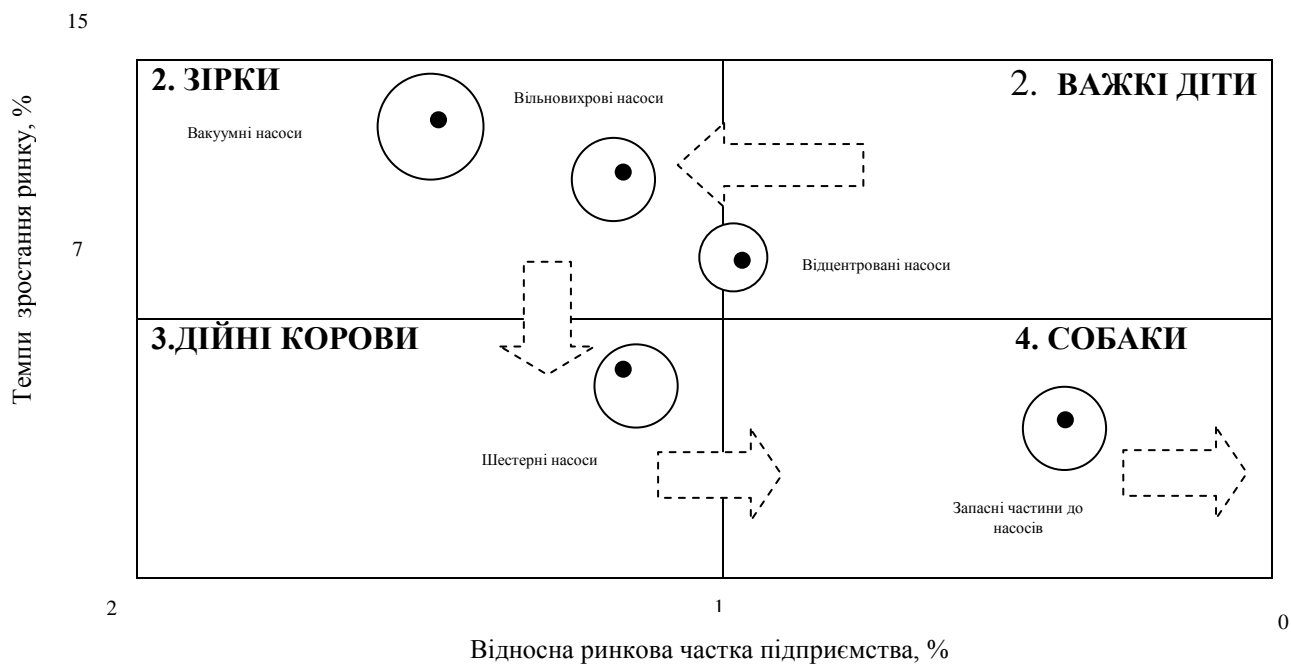


Рис. 3.4. Матриця БКГ ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

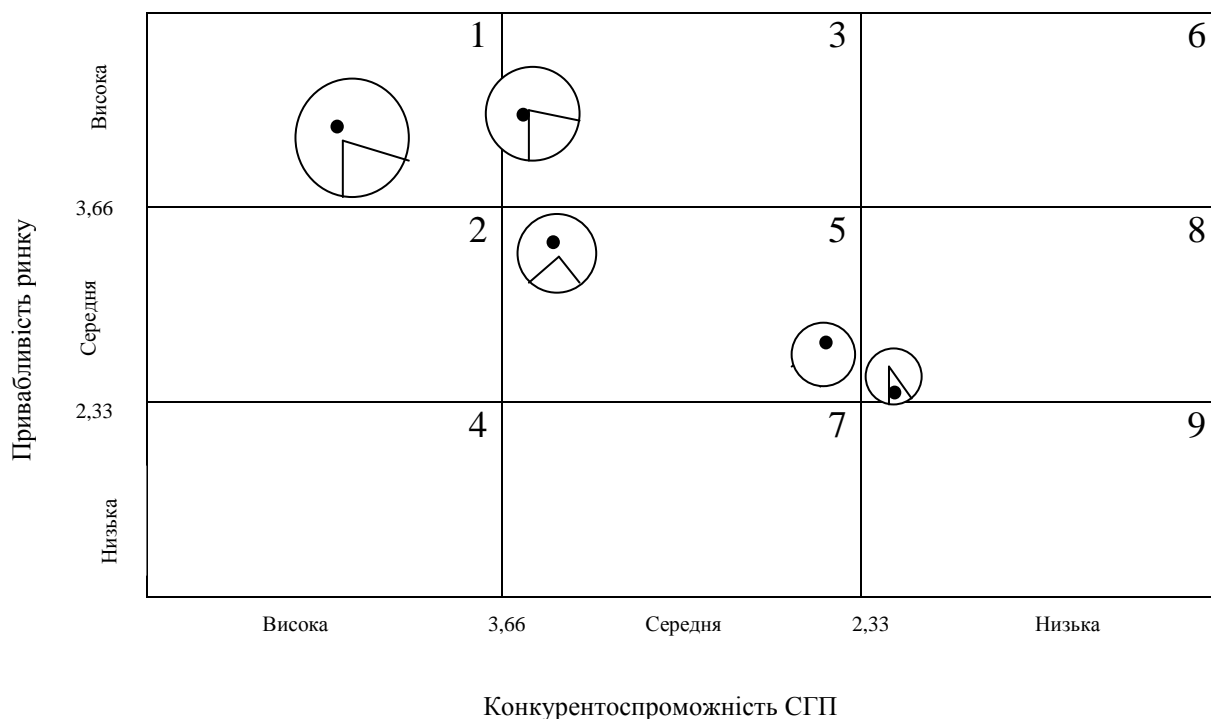


Рис. 3.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

## ВАТ «НВАТ ВНДІ компресормаш»

Таблиця К.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Проектно-конструкторські роботи	9890	2	9965	2,5	10637	2,5	15880	4,3	10407	3
Насоси	19100	3,8	17500	4	18300	4,6	21400	6	27800	8
Компресори	15600	3,1	14900	3,3	15400	3,6	15900	4,3	17300	5
Хімічне устаткування	21500	4,3	20500	4,5	21300	5,1	22500	6,1	23100	6,6
Нафтопромислове устаткування	216300	43,4	211100	47,7	195700	46,6	146900	39,7	128400	36,6
Вугільне та гірничорудне устаткування	11600	2,3	10900	2,4	11400	2,7	11900	3,2	15300	4,4
Виробництво сільськогосподарського устаткування	19500	3,9	19700	4,6	18100	4,3	17200	4,6	15300	4,4
Атомне устаткування	185700	37,2	136900	31	128300	30,6	117500	31,8	112300	32
Усього:	499190	100	441465	100	419137	100	369180	100	349907	100

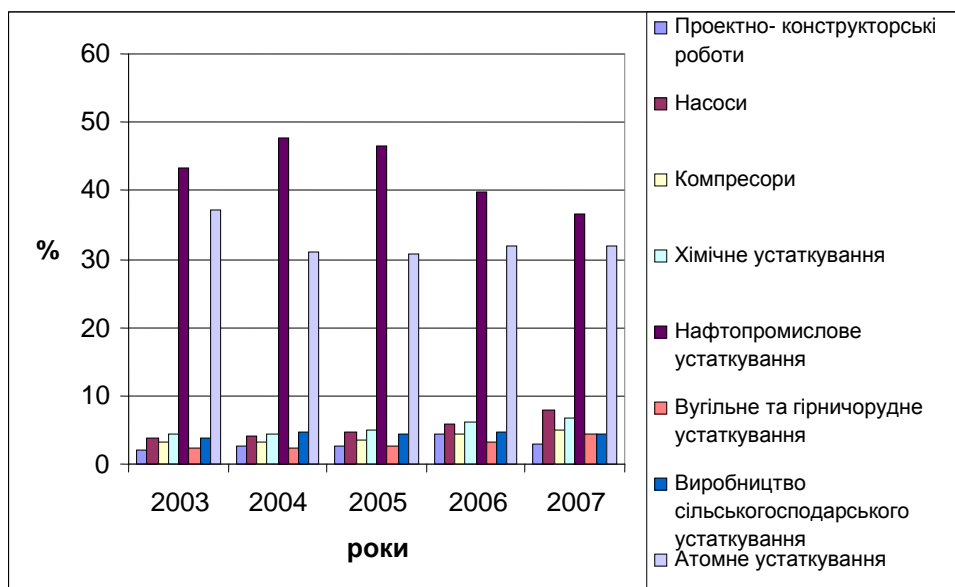


Рис.К.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

Таблиця К.2. Виробництво насосів типу ЦН за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт	грн	шт	грн	шт	грн
ЦН 400-105-2	101000	131300	2	262600	3	393900	3	393900
ЦН 400-105а-2	105000	136500	3	409500	3	409500	4	546000
ЦН 400-105б-2	110000	143000	4	572000	4	572000	5	715000
ЦН 500-20	180000	234000	6	1404000	7	1638000	8	1872000
ЦН 1000-180-3	250000	325000	2	650000	3	975000	4	1300000
ЦН 400-210-2	17300	224900	3	674700	4	899600	5	1124500
<b>Усього</b>			<b>20</b>	<b>3972800</b>	<b>24</b>	<b>4888000</b>	<b>29</b>	<b>5951400</b>

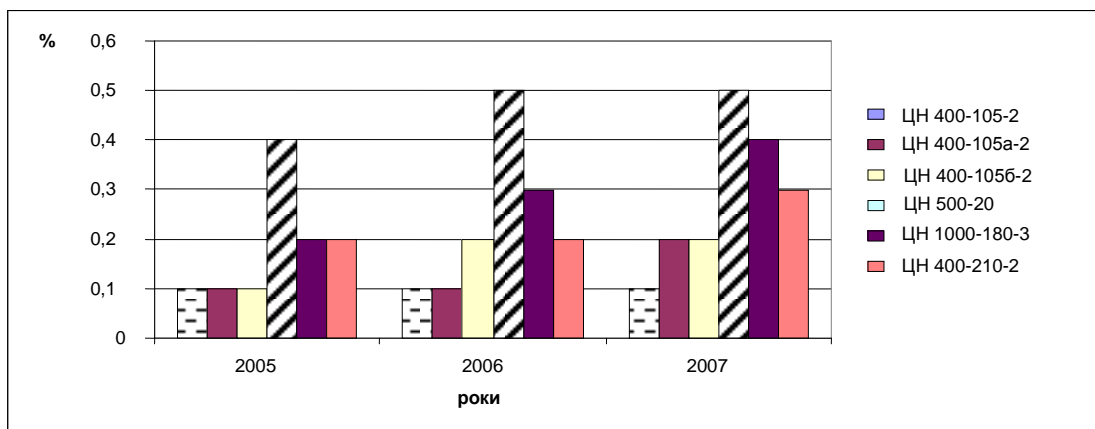


Рис. К.2. Динаміка частки продажу насосів типу ЦН

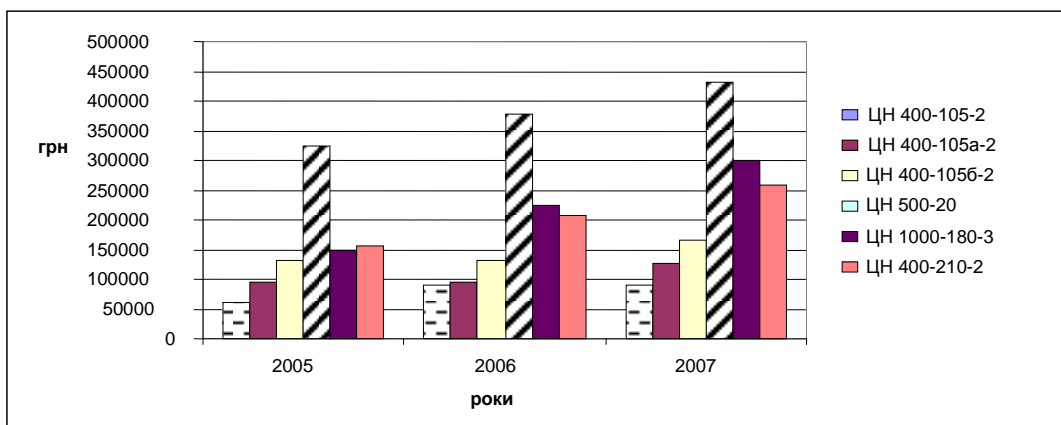


Рис. К.3. Динаміка частки прибутку насосів типу ЦН

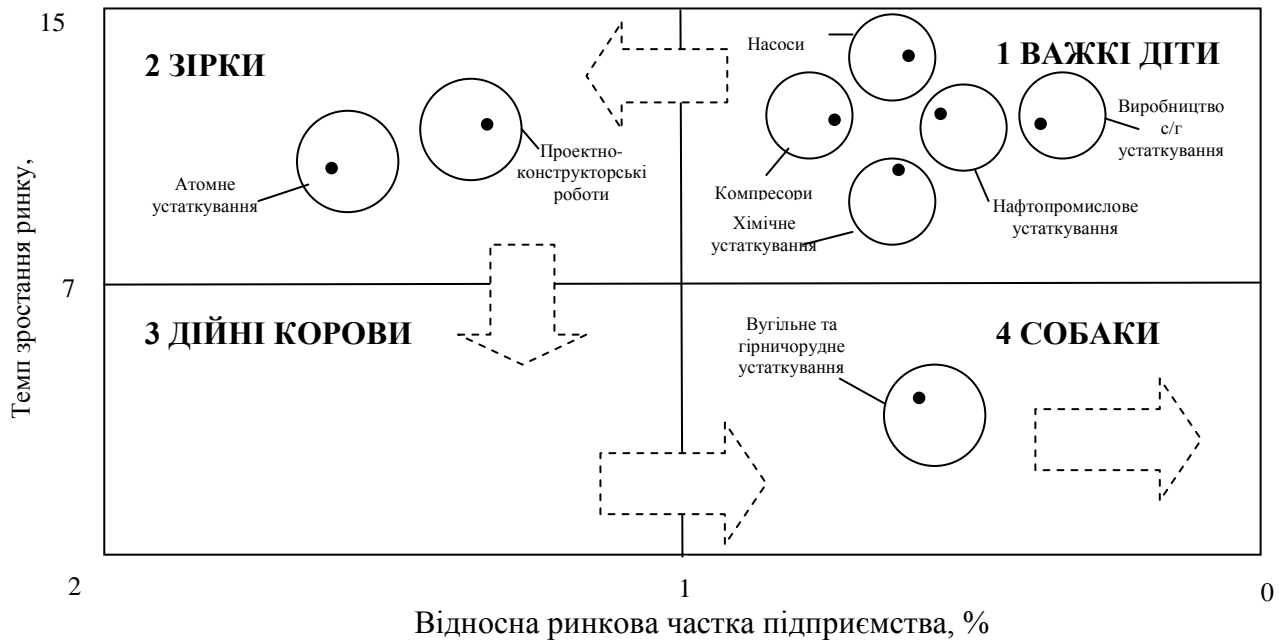


Рис. К.4. Матриця БКГ ВАТ «НВАТ ВВДІ Компресормаш»

Таблиця К.3. Динаміка та структура експорту продукції

Основні країни-покупці	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	97042	54	73504	45	70080	44	57519	41	60184	43
Туркменістан	73680	41	62070	38	55746	35	42087	30	39190	28
Білорусь	-	-	-	-	-	-	2806	2	2799	2
Країни Прибалтики	-	-	8167	5	11149	7	11223	8	12597	9
Узбекистан	-	-	4900	3	4778	3	5611	4	6998	5
Казахстан	-	-	3267	2	3186	2	5612	4	5599	4
Алжир	5391	3	6534	4	7964	5	8417	6	6998	5
Лівія	3595	2	4900	3	6370	4	7014	5	5598	4
Усього	179708	100	163342	100	159273	100	140289	100	139963	100



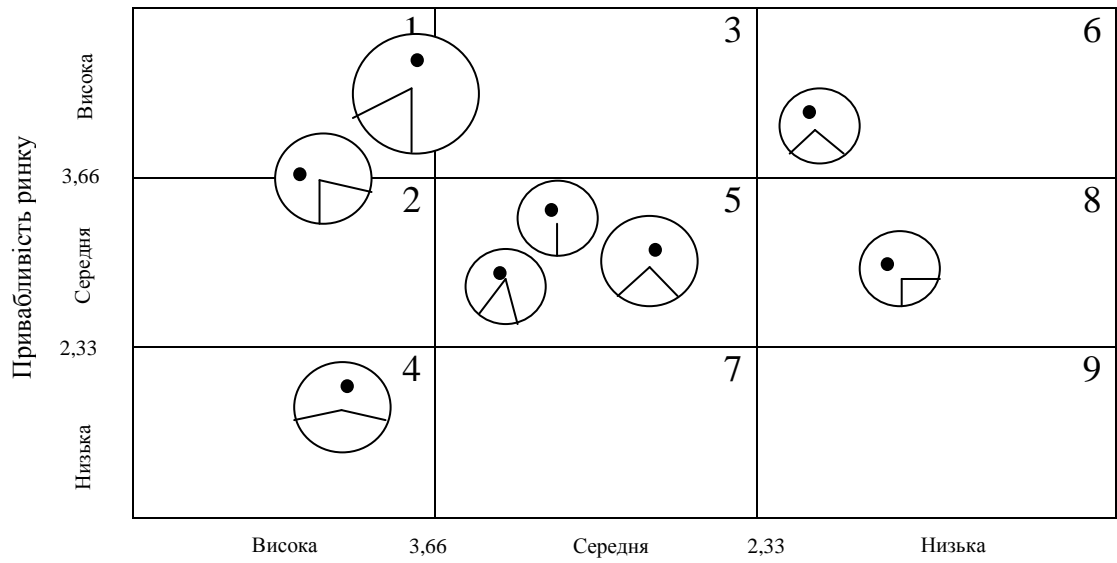


Рис. К.5. Матриця «Мак -Кінсі – Дженерал Електрик» ВАТ «НВАТ ВНДІ Компресормаш»

## ВАТ “Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе”

Таблиця Л.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Обладнання для нафтогазового комплексу	177596	36,3	111394	31,7	61284,4	8,4	183802	17,7	349784	27,5
Газоперекачувальні агрегати (ГПА)	191776	39,2	123964	35,3	352362,8	48,6	583065	56,2	595514	46,7
Хімічне обладнання	26080	5,3	36279	10,3	19730,7	2,7	10374	1,0	19804	1,6
Насоси	48862	10,0	31191	8,9	80089,5	11,0	44992	4,3	46245	3,6
Обважені бурильні і ведучі труби	32136	6,6	39294	11,2	71162,6	9,9	87658	8,5	119904	9,4
Інші	12223	2,6	9123	2,6	141066,6	19,4	126955	12,3	142668	11,2
Усього	488673	100,0	351245	100,0	725696,6	100,0	1036846	100,0	1273919	100,0

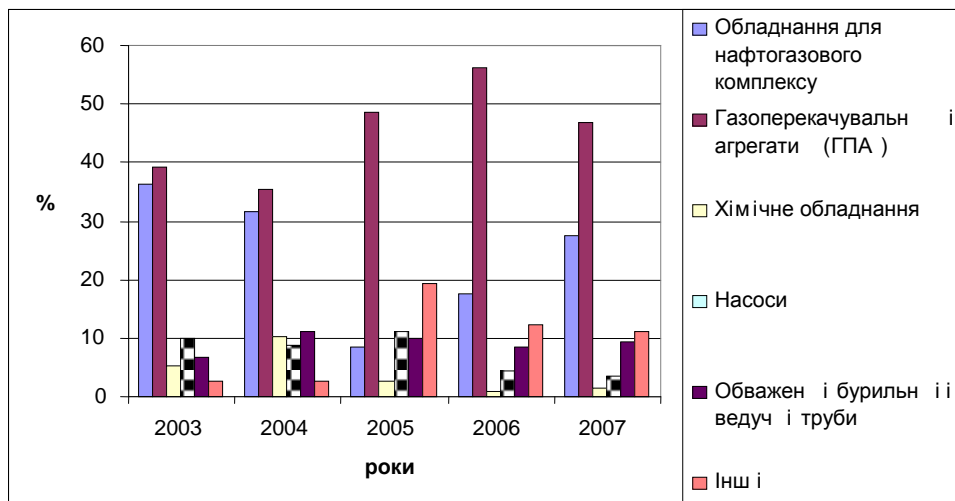


Рис. Л.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

Таблиця Л.2. Виробництво ГПА за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт	тис. грн	шт	тис. грн	шт	тис. грн
ГПА з газотурбінним приводом потужністю 4,0 МВт	38721	50337	1	50337	1	50337	2	100674
ГПА з газотурбінним приводом потужністю 6,3 МВт	40422	52548	1	52548	2	105096	2	105096
ГПА з газотурбінним приводом потужністю 8,0 МВт	38308	49800	1	49800	2	99600	1	49800
ГПА з газотурбінним приводом потужністю 10,0 МВт	39308	51100	1	51100	2	102200	2	102200
ГПА з газотурбінним приводом потужністю 16,0 МВт	38692	50300	1	50300	2	100600	2	100600
ГПА з газотурбінним приводом потужністю 25,0 МВт	37355	48562	1	48562	1	48562	1	48562
ГПА з електроприводом потужністю 6,3 МВт	38243	49716	1	49716	1	49716	1	49716
ГПА 10-01	20734	26954	-	-	1	26954	-	-
ГПА 10-05а	29897	38866	-	-	-	-	1	38866
Усього			<b>7</b>	<b>352363</b>	<b>12</b>	<b>583065</b>	<b>12</b>	<b>595514</b>

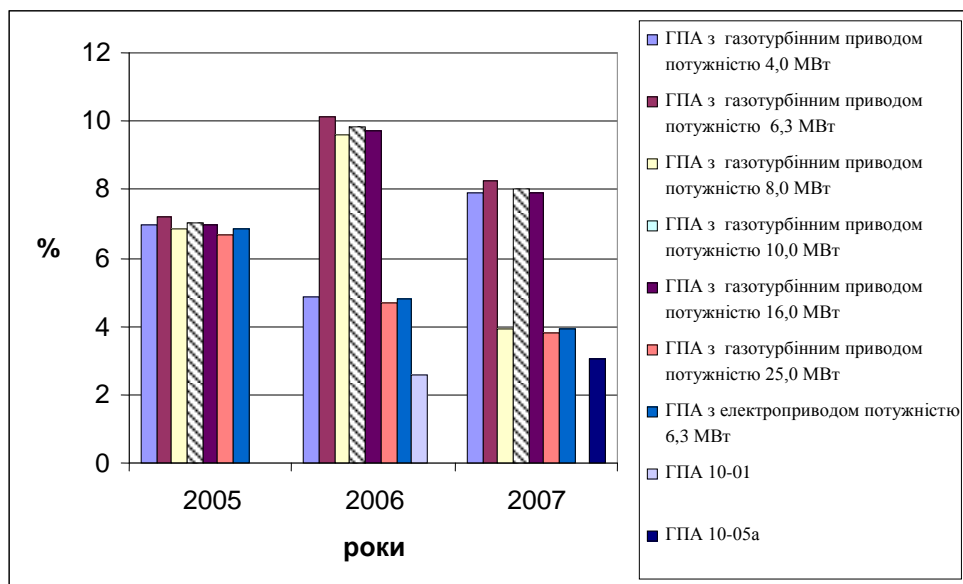


Рис. Л.2. Динаміка частки продажу ГПА

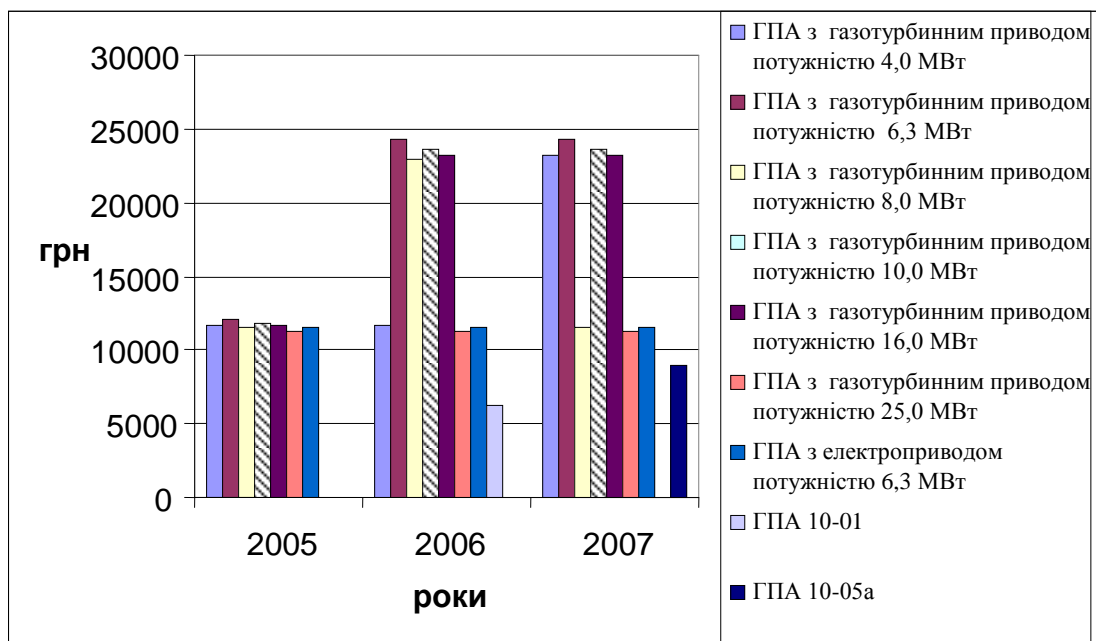


Рис. Л.3. Динаміка частки прибутку ГПА

Таблиця Л.2. Динаміка географічної структура експорту

Країна	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	30217	45	38346	49	46289	53	58230	56	69479	58
Туркменістан	28202	42	29738	38	27075	31	34314	33	34740	29
Іран	6043	9	5478	7	6987	8	6239	6	8385	7
Сирія	2014	3	1565	2	2620	3	2080	2	3594	3
Казахстан	672	1	2348	3	3494	4	2079	2	2396	2
Білорусь	-	-	783	1	873	1	1040	1	1197	1
Усього	67148	100	78258	100	87338	100	103982	100	119791	100

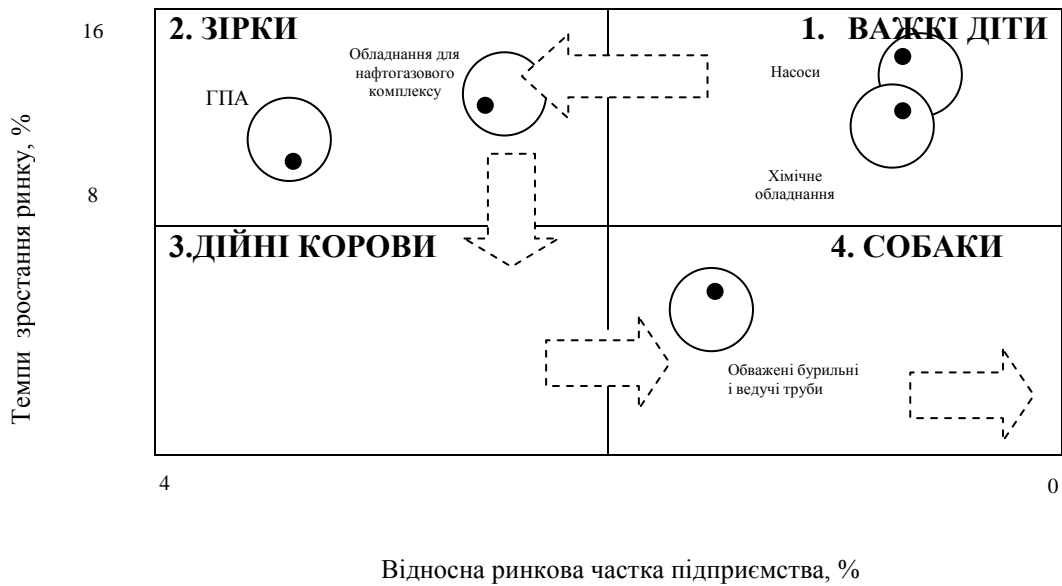


Рис. Л.3. Матриця БКГ ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”

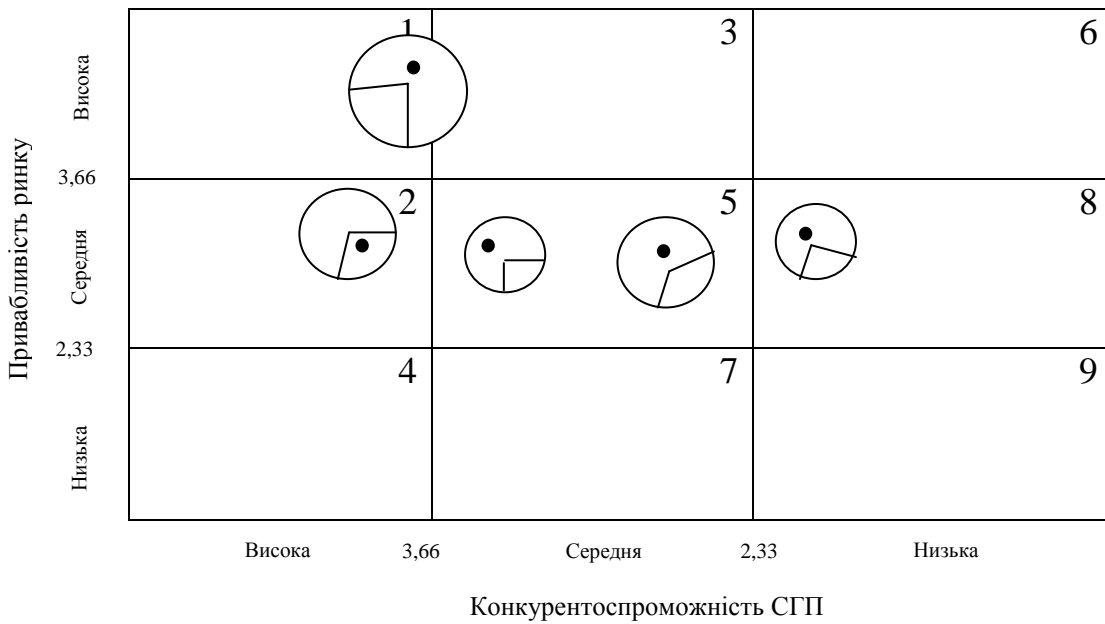


Рис. Л.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ВАТ “Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе”

## ВАТ "СУМСІЛЬМАШ"

Таблиця М.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробництво інших сільськогосподарських машин	3355,2	63,66	2844,3	61,2	2386,2	58,03	2194,7	57,32	1985,4	57,83
Виробництво насосів	189	3,6	176	3,79	159	3,87	156	4,07	143	4,17
Штампування	45,8	0,85	42,8	0,92	39,4	0,96	37,5	0,98	27,4	0,80
Виробництво інших металевих виробів	96,4	1,82	91,7	1,97	82,6	2,0	75,6	1,97	66,7	1,94
Виробництво майонезу	7,0	0,13	8,3	0,18	8,4	0,2	8,0	0,21	7,9	0,23
Виробництво інших харчових продуктів	2,9	0,05	2,9	0,06	2,8	0,07	2,8	0,07	1,5	0,04
Оптова торгівля продовольчими товарами	55,3	1,04	52,4	1,13	51,8	1,3	50,4	1,32	48,3	1,41
Оптова торгівля несільською продукцією	1235,6	23,45	1144,6	24,62	1135,4	27,60	1127,2	29,44	985,1	28,7
Рослинництво	2,2	0,04	1,9	0,04	1,1	0,03	0,7	0,02	0,5	0,01
Їдальня	55,6	1,1	46,3	1,0	41,8	1,02	38,7	1,01	31,6	0,92
Діяльність автовантажних перевезень	215,3	4,08	213,7	4,6	168,9	4,10	125,1	3,27	123,6	3,6
Операції з нерухомістю	-	-	-	-	7,8	0,19	8,4	0,22	8,6	0,25
ТНС	9,5	0,18	22,9	0,49	25,9	0,63	3,9	0,10	3,6	0,1
Усього	5269,8	100	4647,8	100	4111,1	100	3829	100	3433,2	100

Таблиця М.2. Виробництво решіт за 2005-2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн.	Ціна, грн.	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт	грн.	шт	грн.	шт	грн.
Решето верхнє РСМ-10.01.06.030	804	1045	550	574750	450	470250	400	418000
Решето нижнє РСМ-10.01.04.020	804	1046	500	523000	480	502080	450	470700
Решето верхнє РСМ-10Б.01.06.030	693	901	300	270300	260	234260	250	225250
Решето верхнє КДМ-2-12-3А	378	491	110	54010	100	49100	95	46645
Решето нижнє КДМ-2-12-4	354	460	100	46000	90	41400	85	39100
<b>Усього</b>			<b>1560</b>	<b>1468060</b>	<b>1380</b>	<b>1297090</b>	<b>1280</b>	<b>1199695</b>

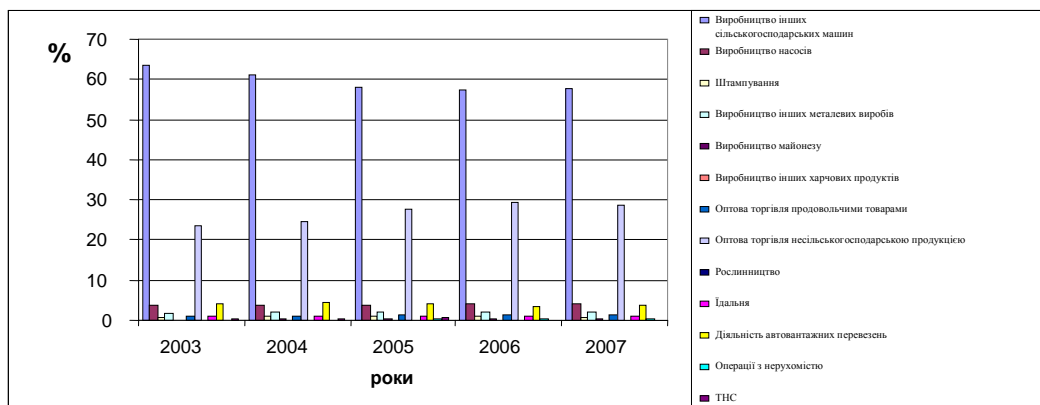


Рис. М.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

Таблиця М.2. Виробництво решіт за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт.	грн	шт.	грн	шт.	грн
Решето верхнє РСМ-10.01.06.030	804	1045	550	574750	450	470250	400	418000
Решето нижнє РСМ-10.01.04.020	804	1046	500	523000	480	502080	450	470700
Решето верхнє РСМ-10Б.01.06.030	693	901	300	270300	260	234260	250	225250
Решето верхнє КДМ-2-12-3А	378	491	110	54010	100	49100	95	46645
Решето нижнє КДМ-2-12-4	354	460	100	46000	90	41400	85	39100
<b>Усього</b>			<b>1560</b>	<b>1468060</b>	<b>1380</b>	<b>1297090</b>	<b>1280</b>	<b>1199695</b>

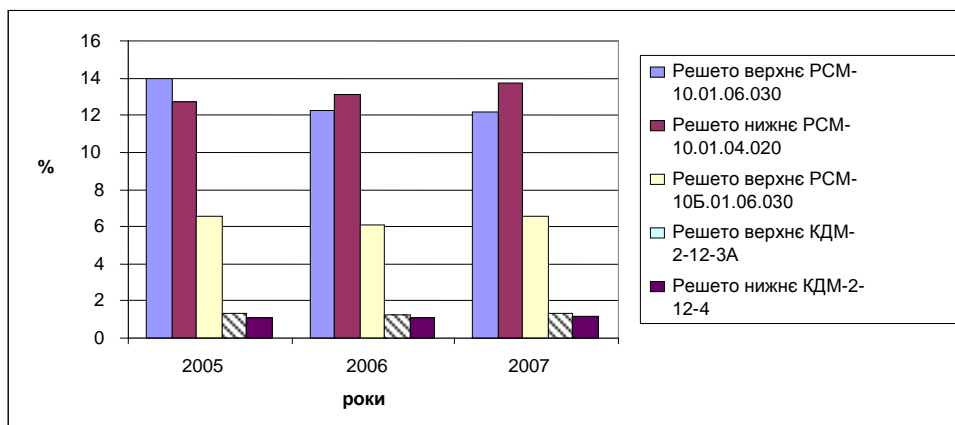


Рис. М.2. Динаміка частки продажу решіт

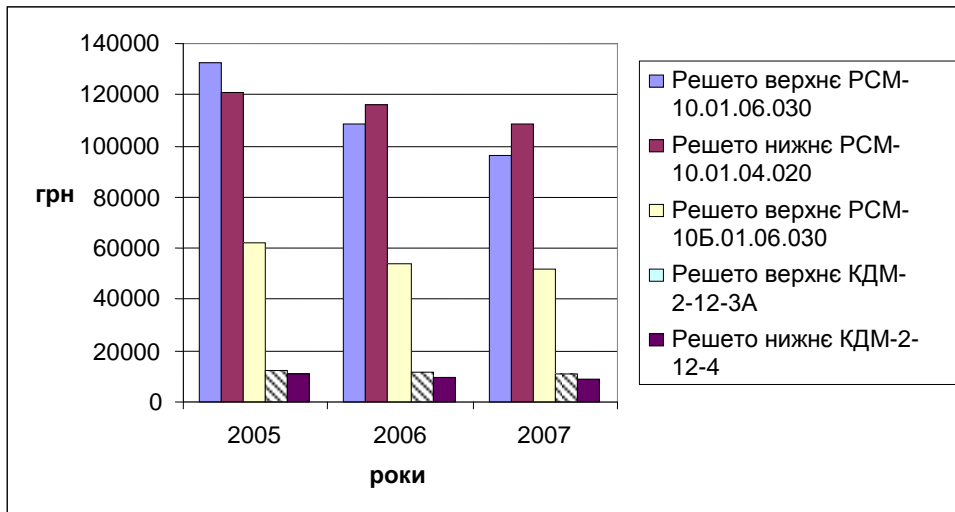


Рис. М.3. Динаміка частки прибутку насосів типу ЦН

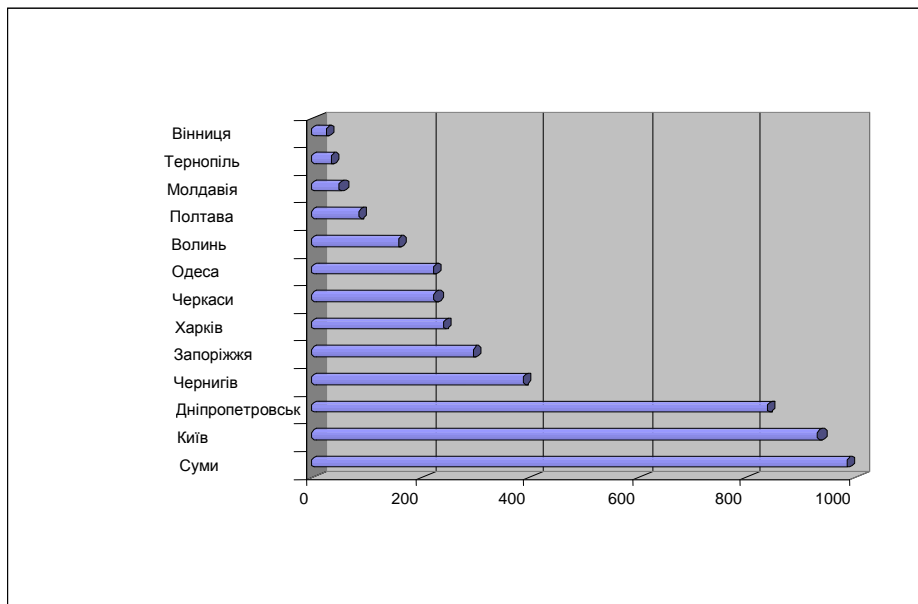


Рис М.4. Обсяги споживання продукції по областях в 2007 році, тис. грн.



Таблиця М.3. Динаміка географічної структури експорту послуг, %

Основні країни-партнери	Роки				
	2003	2004	2005	2006	2007
Україна	93,5	97	93,6	95,1	100
Росія	6,5	3,0	6,4	3,4	-
Молдовія	-	-	-	1,5	-

Таблиця М.4. Динаміка географічної структури експорту послуг, тис. дол. США

Основні країни-партнери	Роки				
	2003	2004	2005	2006	2007
Україна	505,0	675,0	591,0	822,0	627,0
Росія	35,0	22,0	40,0	28,0	-
Молдовія	-	-	-	12,0	-

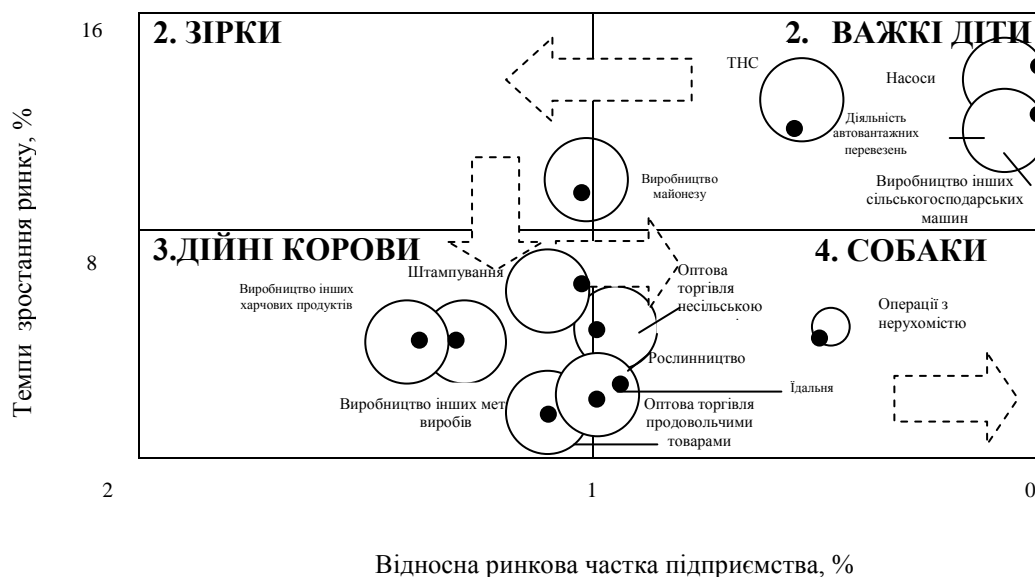


Рис. М.5. Матриця БКГ ВАТ "Сумільмаш"

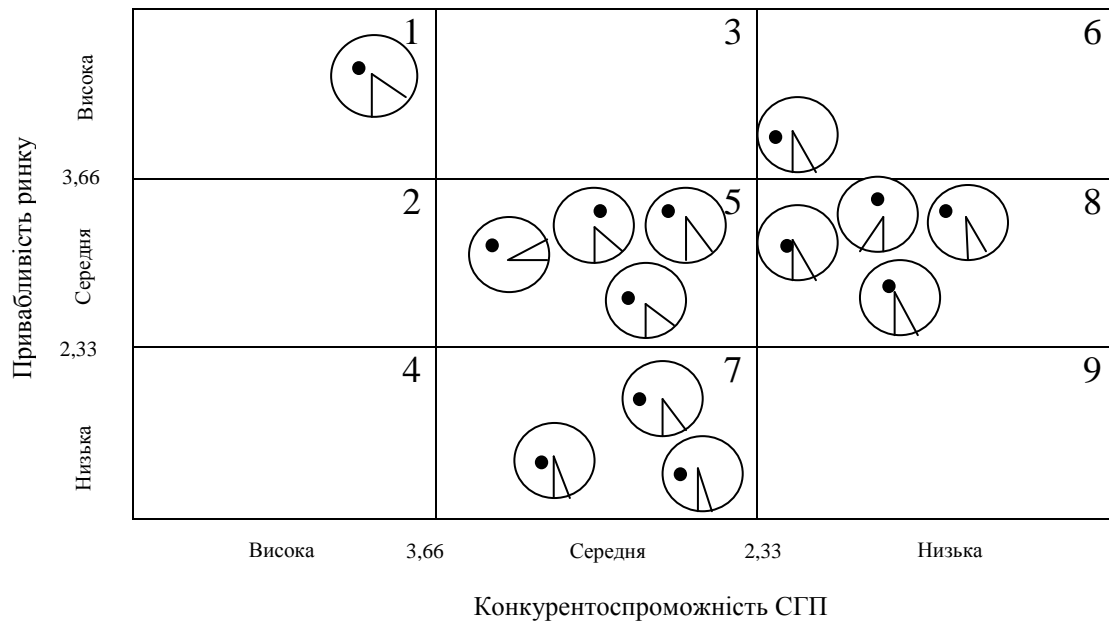


Рис. М.6. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ВАТ «Сумсільмаш»

## ЗАТ НВП «Промтрансенерго»

Таблиця Н.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробництво теплообмінної апаратури	29136	28,3	32154	27,8	35566	29,5	37855	30,1	39567	28,6
Насоси	18100	17,6	19600	16,9	20300	16,8	21600	17,2	29700	21,5
Компресори	14800	14,4	15600	13,5	16400	13,6	17800	14,2	18300	13,2
Виробництво повітроохолоджувачів	23050	22,4	28279	24,5	27730,7	23	26375	21	27806	20,1
Виробництво шокфростерів	9600	9,3	10700	9,3	11200	9,2	11800	9,4	12300	8,9
Інші	8223	8	9126	8	9568	7,9	10233	8,1	10569	7,7
Усього	102909	100	115459	100	120764,7	100	125663	100	138242	100

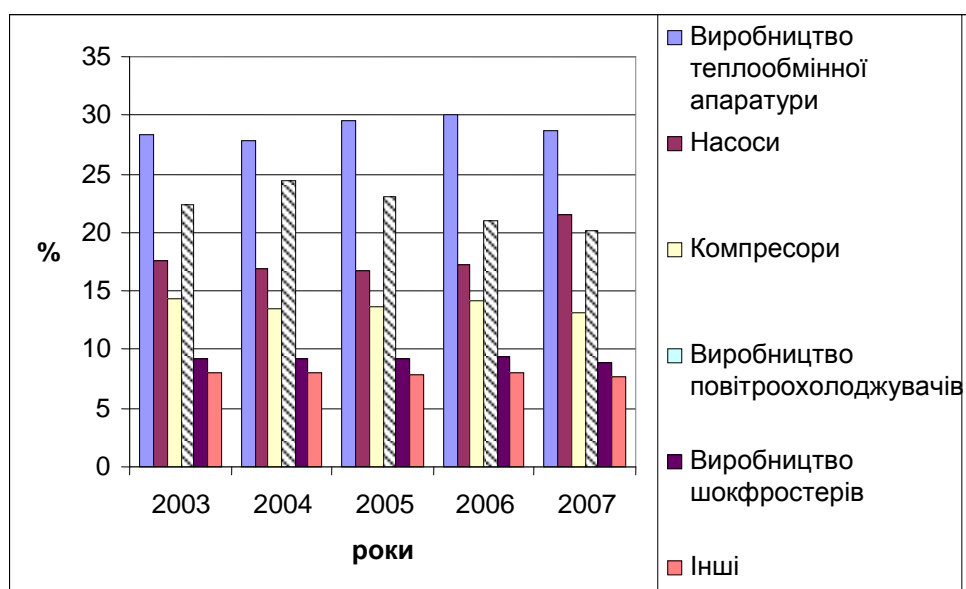


Рис. Н.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

Таблиця Н.2. Виробництво насосів типу ЦНС за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт.	грн	шт.	грн	шт.	грн
Насосний агрегат ЦНС 180-128	77692	101000	2	202000	3	303000	3	303000
Насосний агрегат ЦНС 180-85	71538	93000	8	744000	8	744000	9	837000
Насосний агрегат ЦНСг 850-240	215385	280000	4	1120000	5	1400000	6	1680000
<b>Усього</b>			<b>14</b>	<b>2066000</b>	<b>16</b>	<b>2447000</b>	<b>18</b>	<b>2820000</b>

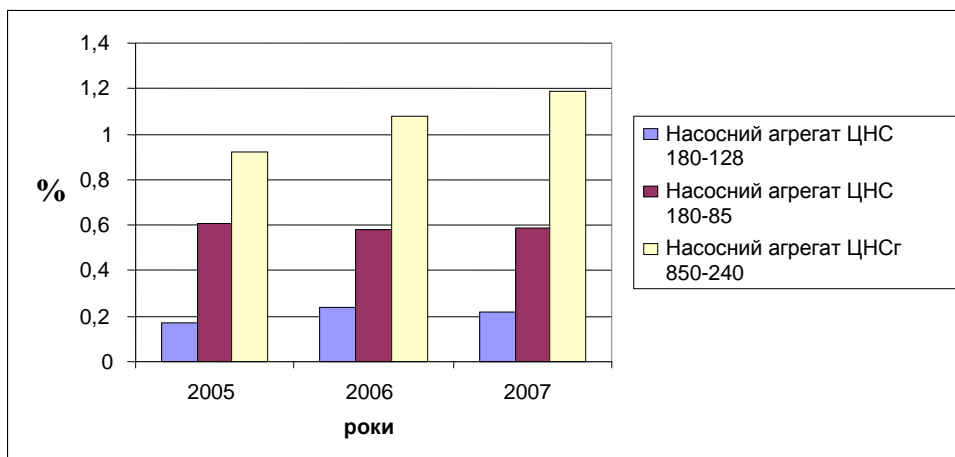


Рис. Н.2 Динаміка частки продажу насосів типу ЦНС

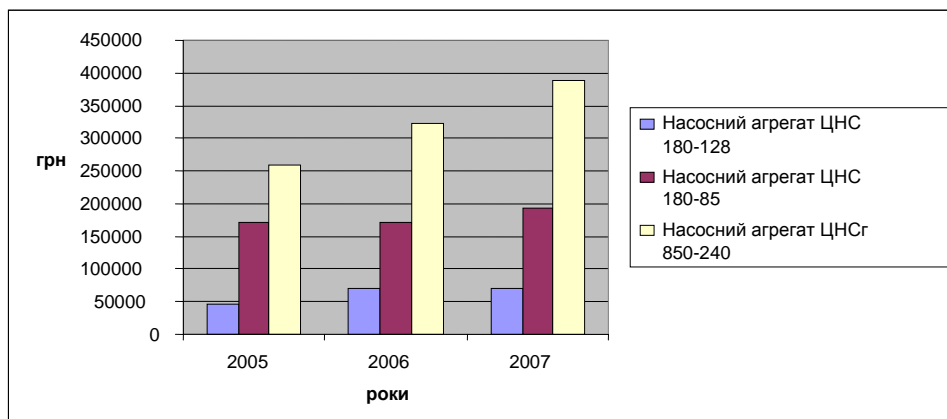


Рис. Н.3. Динаміка частки прибутку насосів типу ЦНС

Таблиця Н.3. Динаміка географічної структура експорту

Країна	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	16208	63	20436	59	16303	45	21979	53	27579	57
Білорусь	2315	9	3464	10	5072	14	3732	9	6774	14
Туркменістан	7204	28	10738	31	14854	41	15758	38	14032	29
Усього	25727	100	34638	100	36229	100	41469	100	48385	100

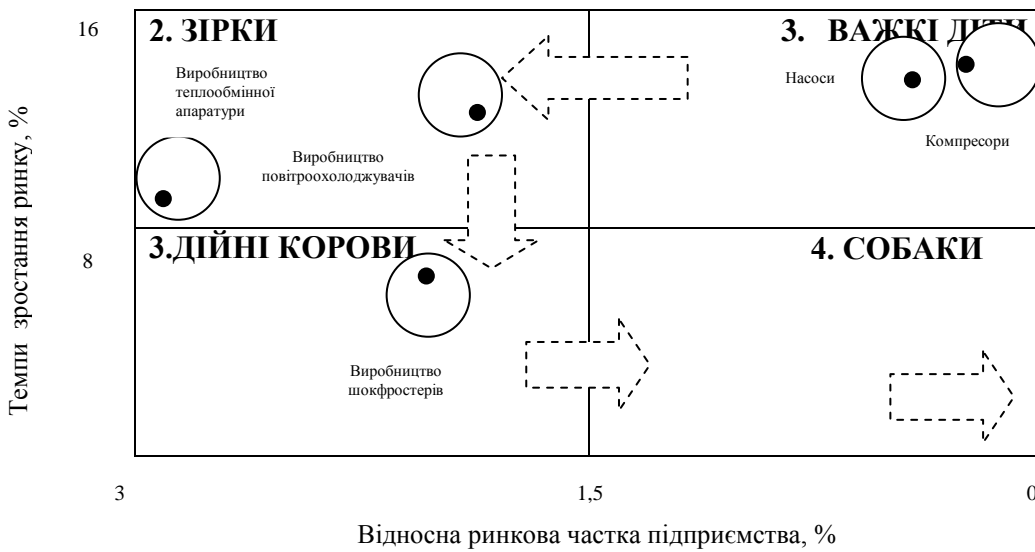


Рис. Н.4. Матриця БКГ ЗАТ НВП «Промтрансенерго»

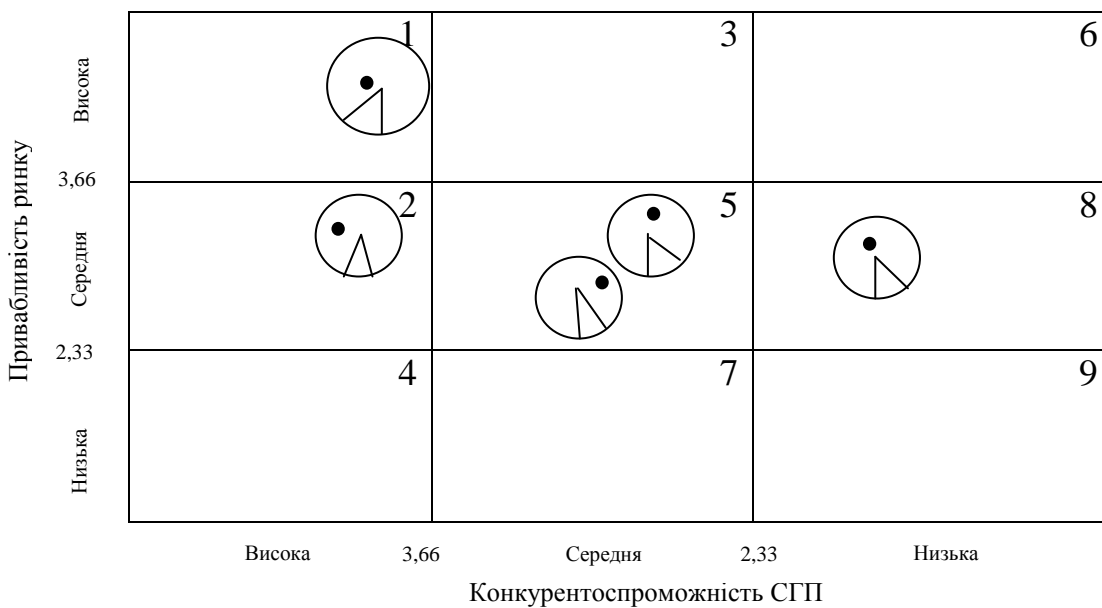


Рис. Н.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»

## ТОВ «Сумський науково-технічний центр»

Таблиця П.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробництво запчастин до компресорів	2255,2	50,4	2444,3	53,4	2686,9	54,5	2786,3	54,7	2885,4	54,5
Ремонт компресорів	169	3,7	171	3,7	175	3,6	182	3,6	187	3,5
ТНС	5,5	0,1	6,9	0,2	8,3	0,2	9,6	0,2	10,5	0,2
Виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення	1965,3	44	1865,2	40,8	1964,1	39,8	2013,8	39,5	2108,4	39,8
Інше	83	1,8	89	1,9	95	1,9	101	2	106	2
Усього	4478	100	4576,4	100	4929,3	100	5092,7	100	5297,3	100

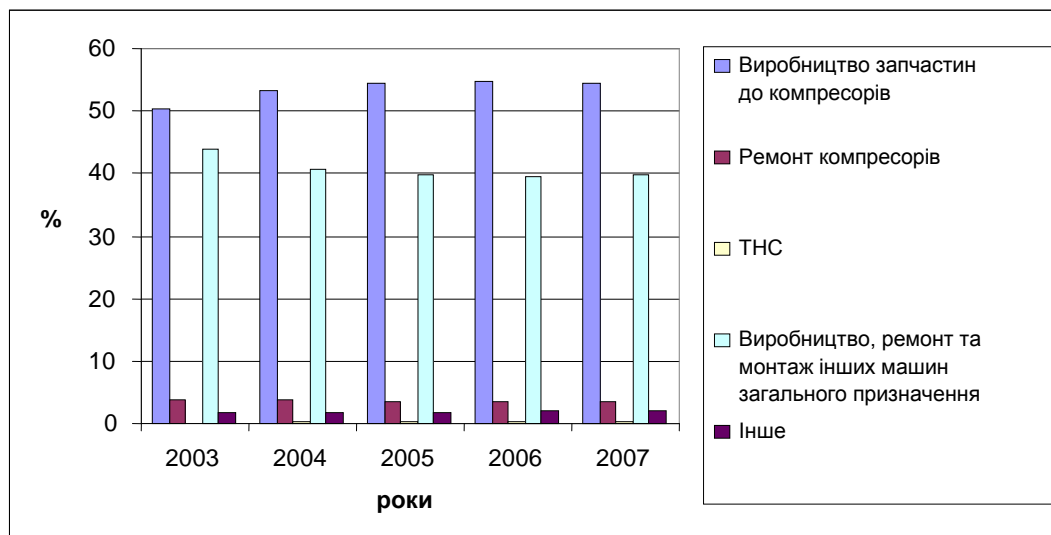


Рис. П.1 Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

Таблиця П.2. Виробництво півмуфт типу ПКСД за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт.	грн	шт.	грн	шт.	грн
Півмуфта ведуча ПКСД	1816	2360	250	590000	270	637200	280	660800
Півмуфта ведена ПКС, ПКСД	858	1115	300	334500	320	356800	335	373525
Півмуфта ведена фрикц.відцентр. ПКСД-3,5	2447	3180	150	477000	180	572400	190	604200
Півмуфта ведуча фрикц.відцентр. ПКСД-3,5	2336	3037	160	485920	170	516290	180	546660
<b>Усього</b>			<b>860</b>	<b>1887420</b>	<b>940</b>	<b>2082690</b>	<b>985</b>	<b>2185185</b>

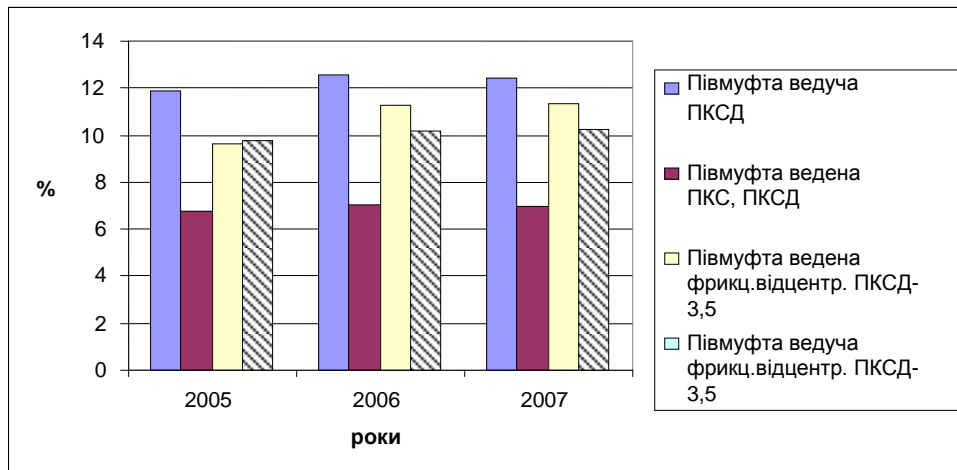


Рис. П.2. Динаміка частки продажу півмуфт типу ПКСД

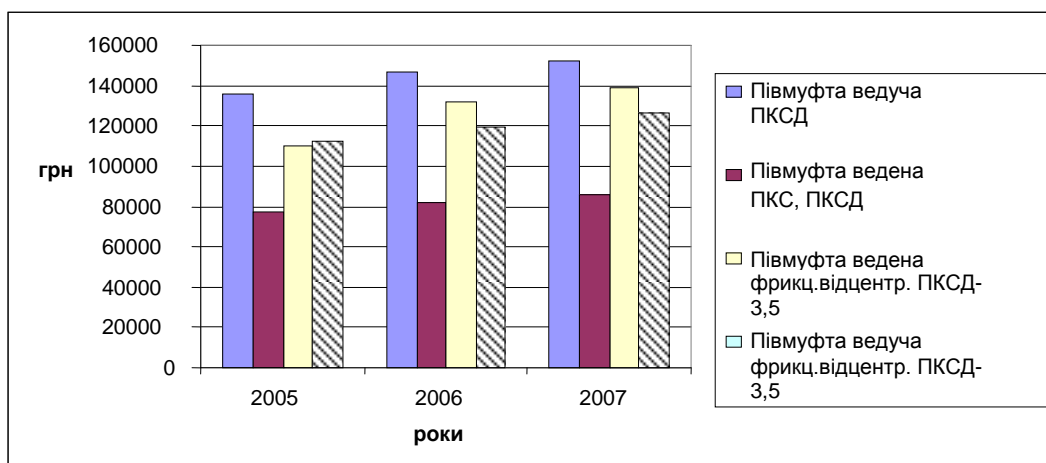


Рис. П.3. Динаміка частки прибутку півмуфт типу ПКСД

Таблиця П.3. Динаміка географічної структура експорту

Країна	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	547	61	721	63	826	67	978	64	905	61
Казахстан	188	21	263	23	259	21	290	19	341	23
Азербайджан	161	18	160	14	148	12	260	17	237	16
Усього	896	100	1144	100	1233	100	1528	100	1483	100

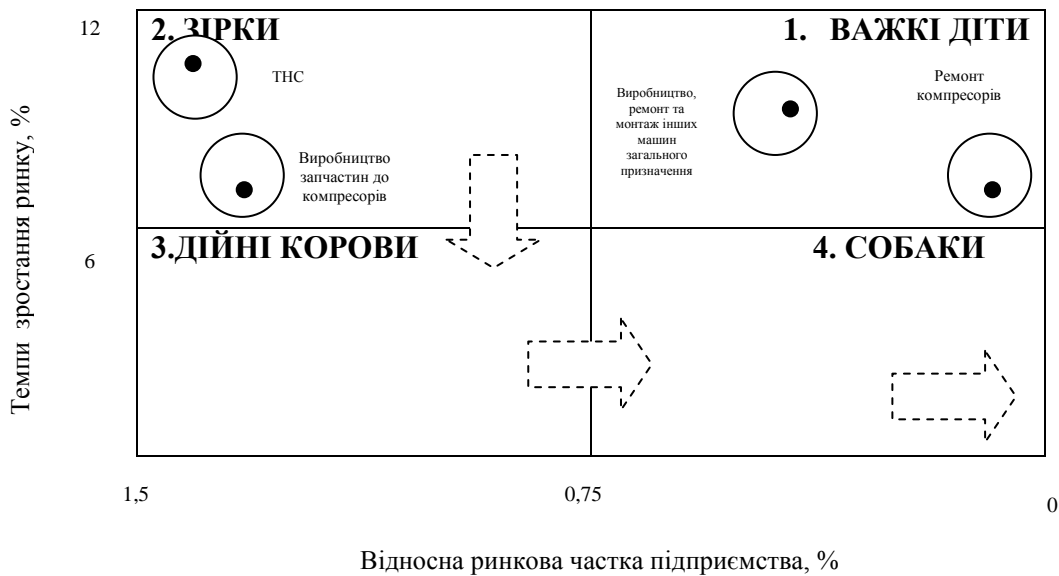
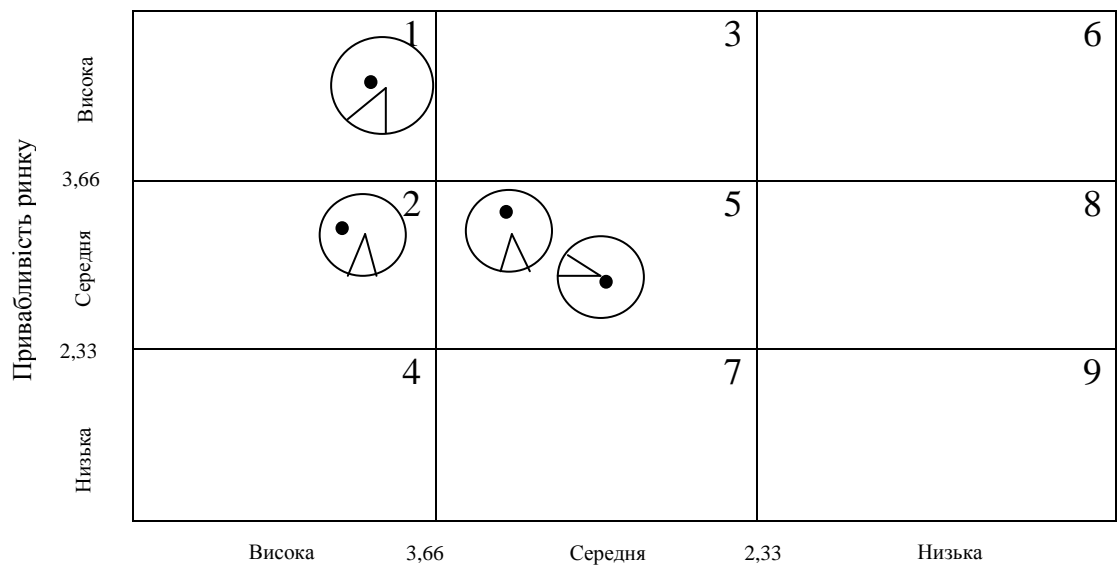


Рис. П.4. Матриця БКГ ТОВ «Сумський науково-технічний центр»





Конкурентоспроможність СГП

Рис. П.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ТОВ «Сумський науково-технічний центр»

## ТОВ «Укрнафтозапчастина»

Таблиця Р.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробництво турбодетандерного агрегату	218400	91,8	220100	91	221600	90,2	222900	89,4	223450	88,6
Виготовлення та ремонт запчастин	9256	3,9	10323	4,3	11555	4,7	12489	5	13899	5,5
Виробництво, ремонт та монтаж інших машин загального призначення	10256	4,3	11236	4,7	12598	5,1	13986	5,6	14732	5,9
Усього	237912	100	241659	100	245753	100	249375	100	252081	100

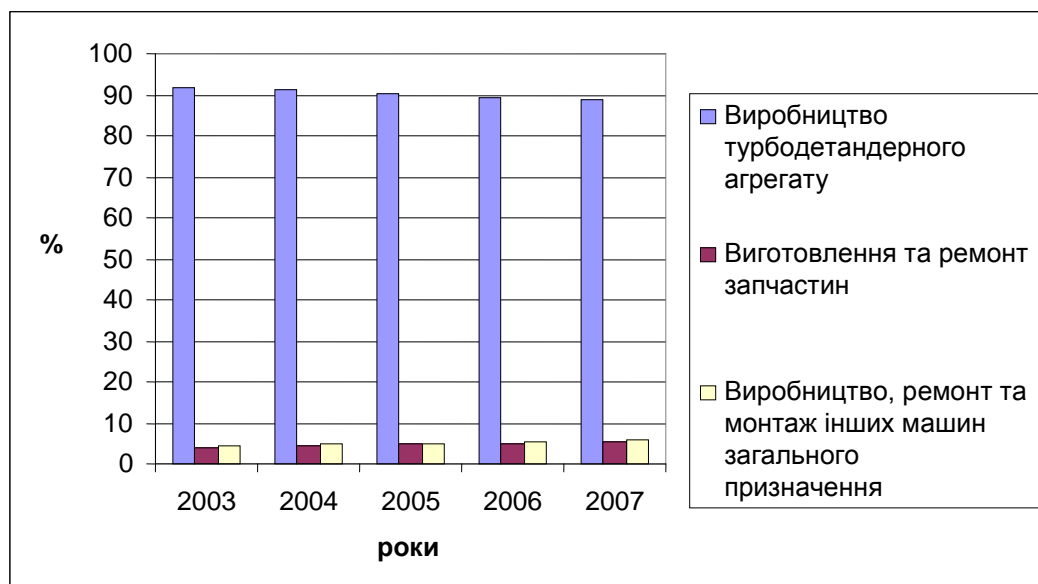


Рис. Р.1 Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

Таблиця Р.2. Виробництво турбодетандерного агрегату за 2005–2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт.	грн	шт.	грн	шт.	грн
Блочний турбодетандерний агрегат БТДА-10-13УХЛ4	96674076	125676300	1	125676300	1	125676300	1	125676300
Блочний турбодетандерний агрегат НТДА-2,4-6,4УХЛ4	67146590	95923700	1	95923700	1	95923700	1	95923700
<b>Усього</b>			<b>2</b>	<b>221600000</b>	<b>2</b>	<b>221600000</b>	<b>2</b>	<b>221600000</b>

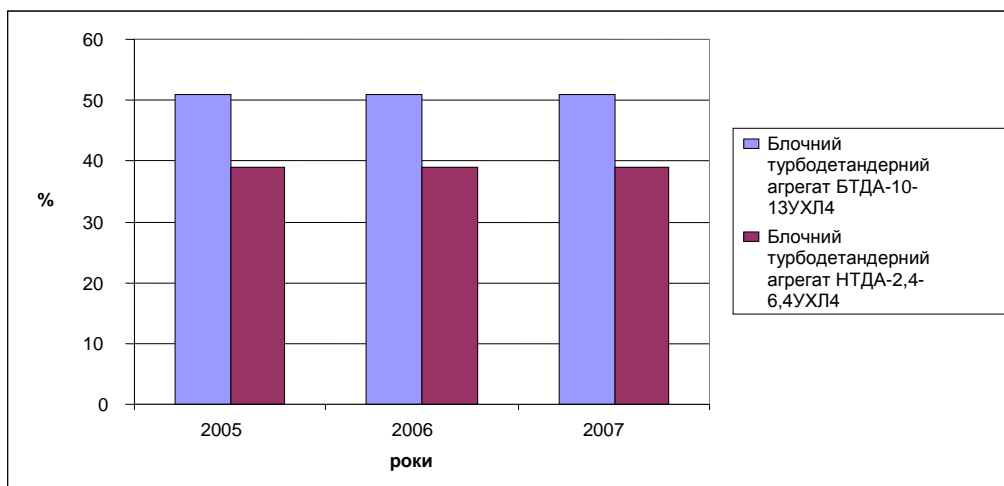


Рис. Р.2. Динаміка частки продажу турбодетандерного агрегату

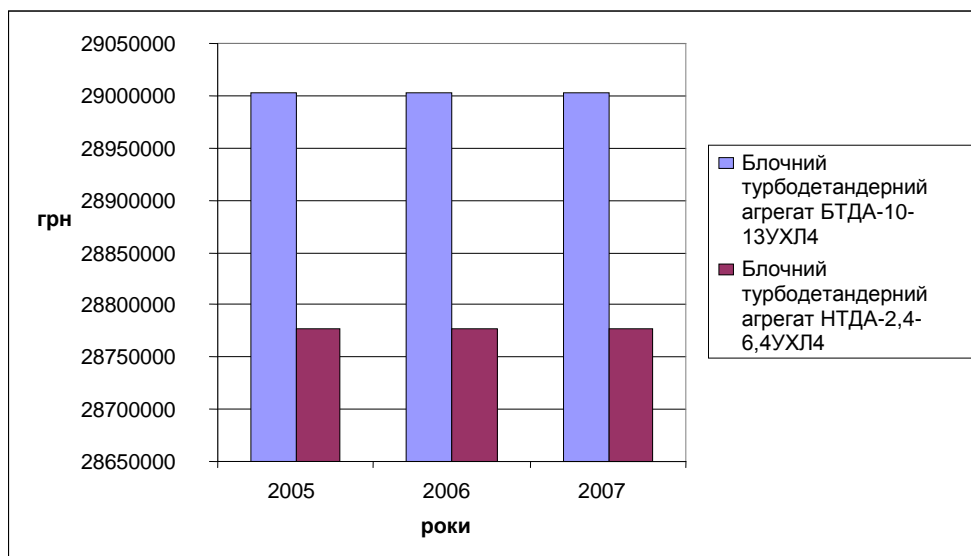


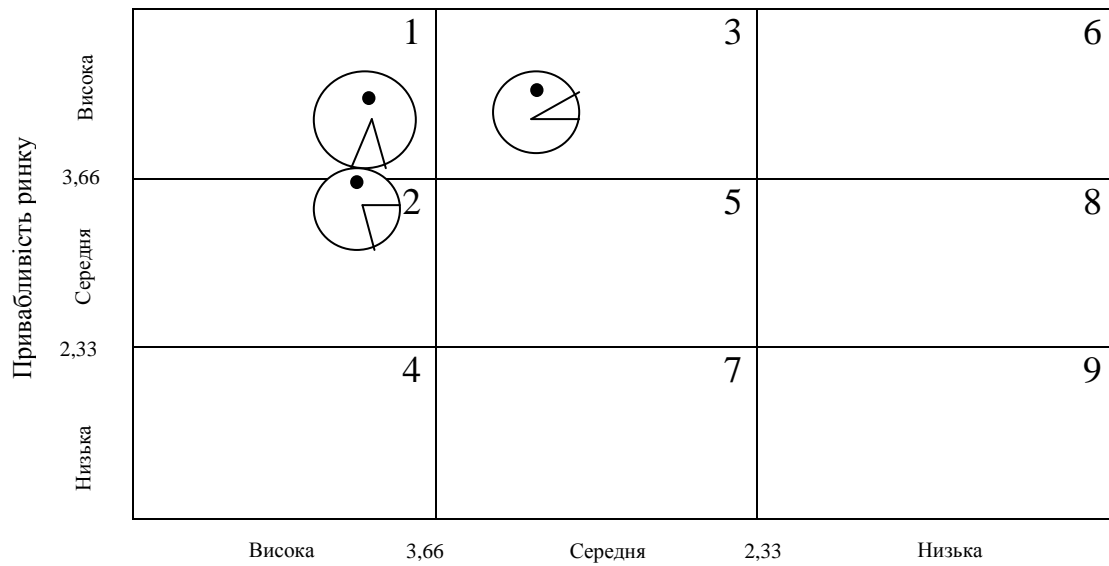
Рис. Р.3. Динаміка частки прибутку турбодетандерного агрегату

Таблиця Р.3. Динаміка географічної структура експорту

Країна	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	29263	41	31464	42	34602	44	42294	53	49408	56
Туркменістан	27122	38	30715	41	31456	40	27930	35	24704	28
Білорусь	2855	4	3746	5	2359	3	2394	3	2647	3
Країни Прибалтики	12134	17	8990	12	10224	13	7182	9	11469	13
Усього	71374	100	74915	100	78641	100	79800	100	88228	100



Рис. Р.4. Матриця БКГ ТОВ «Укрнафтозапчастина»



Конкурентоспроможність СГП

Рис. Р.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»  
ТОВ «Укрнафтозапчастина»

## ВАТ «Верстатотехмаш»

Таблиця С.1. Номенклатура продукції, що відвантажується

Види продукції	2003 рік		2004 рік		2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробництво запчастин до верстатів	3896	29,06	3921	27,27	4562	27,52	4791	26,86	5123	26,42
Верстати стрічково-пильні	5894	43,98	6523	45,36	7912	47,72	8564	48,02	9214	47,53
Виробництво запчастин до вантажного авто	1256	9,37	1569	10,91	1623	9,78	1789	10,03	2056	10,61
Капітальний ремонт токарських верстатів	986	7,35	1025	7,13	1198	7,23	1233	6,92	1296	6,68
Капітальний ремонт фрезерних верстатів	832	6,2	753	5,24	658	3,97	733	4,11	865	4,46
Порізка металопрокату	542	4,04	589	4,09	627	3,78	724	4,06	833	4,30
Усього	13406	100	14380	100	16580	100	17834	100	19387	100

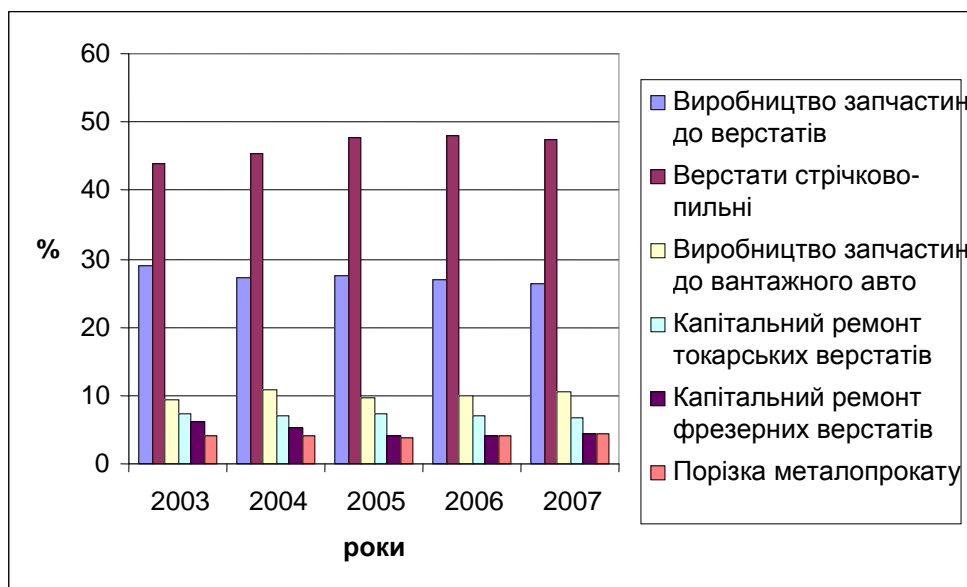


Рис.С.1. Частка асортиментних груп в обсягу продажу продукції, %

Таблиця С.2. Виробництво верстатів стрічково - пильних за 2005-2007 рр.

Найменування продукції	С/в, грн	Ціна, грн	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
			шт.	грн	шт.	грн	шт.	грн
Верстат стрічково-пильний 16К20	190400	247250	4	989000	4	989000	5	1236250
Верстат стрічково-пильний 16Б16	189662	246560	4	986240	4	986240	4	986240
Верстат стрічково-пильний 1ІС611	182754	237580	4	950320	4	95320	4	950320
Верстат стрічково-пильний 16Б05	193438	251469	4	1005876	4	1005876	4	1005876
<b>Усього</b>			<b>16</b>	<b>3931436</b>	<b>16</b>	<b>3931436</b>	<b>17</b>	<b>4178686</b>

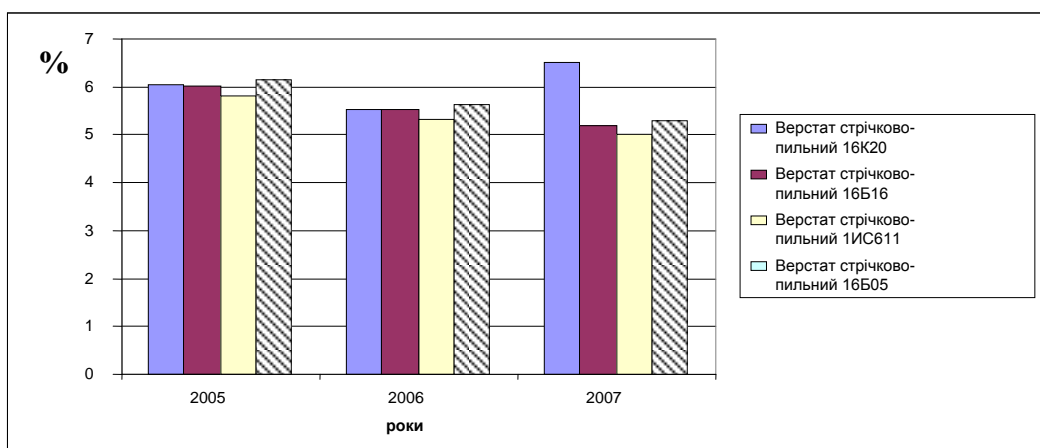


Рис. С.2. Динаміка частки продажу верстатів стрічково-пильних

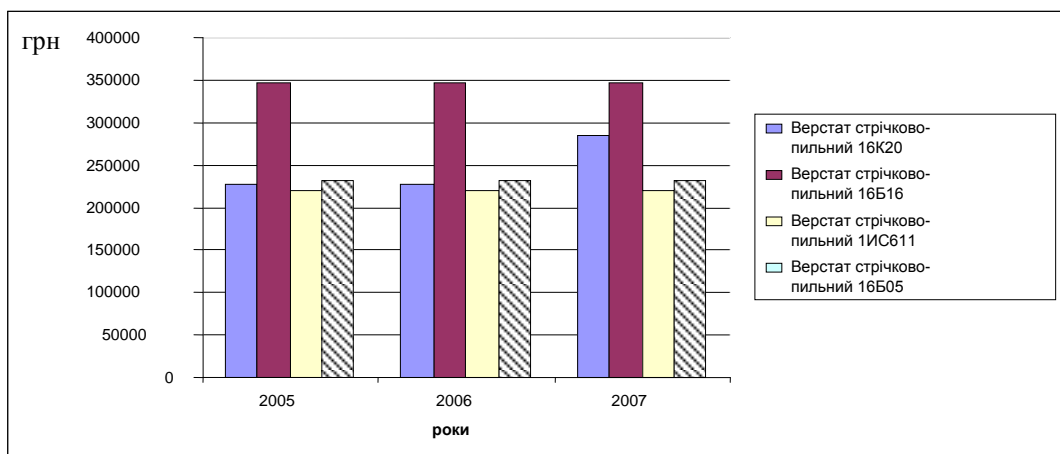


Рис. С.3. Динаміка частки прибутку верстатів стрічково-пильних

Таблиця С.3. Динаміка географічної структура експорту

Країна	2003		2004		2005		2006		2007	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Росія	2936	73	3313	72	3767	71	4369	70	4343	64
Білорусь	-	-	-	-	-	-	125	2	204	3
Молдова	-	-	-	-	-	-	62	1	68	1
Азербайджан	483	12	506	11	690	13	749	12	1018	15
Країни Прибалтики	603	15	783	17	849	16	937	12	1153	17
Усього	4022	100	4602	100	5306	100	6242	100	6786	100



Рис. С.4. Матриця БКГ ВАТ «Верстатотехмаш»

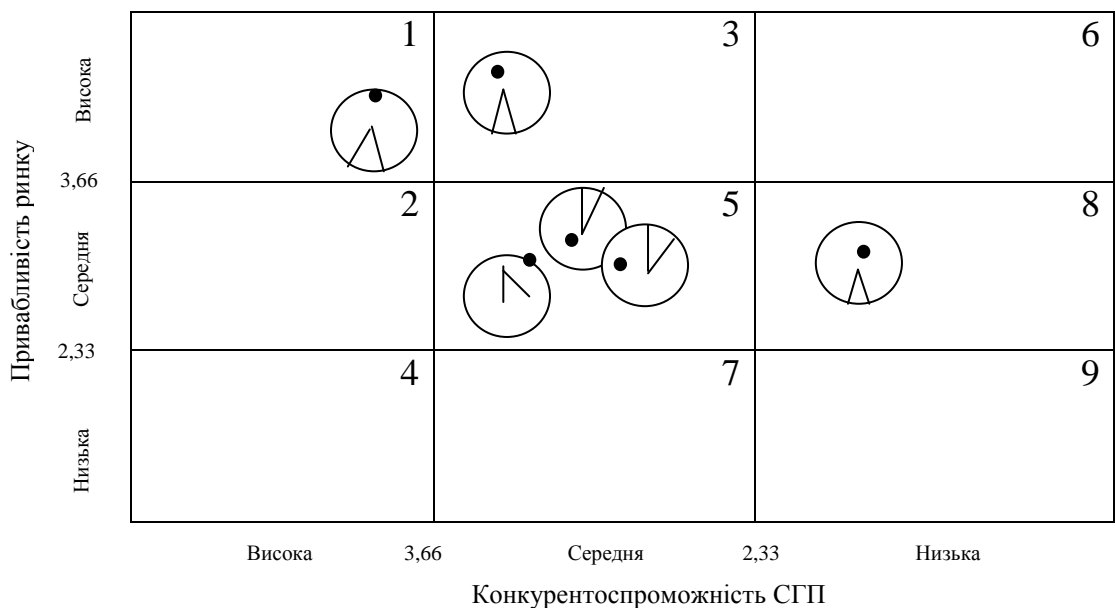


Рис. С.5. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ВАТ «Верстатотехмаш»



Таблиця Т.1. Спонукальні мотиви і цілі диверсифікації діяльності промислових підприємств Сумщини

Підприємство	Спонукальні мотиви диверсифікації	Цілі диверсифікації
<b>Великі підприємства</b>		
ВАТ ВЕК “Сумигазмаш”	Розвиток науково-технічного прогресу Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладання капіталу Створення нових робочих місць Нааявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку Досягнення синергетичного ефекту Проведення ресурсозберігаючої політики Економія на масштабах діяльності Завоювання нових ринків Розподіл ризику між виробництвами Забезпечення економічної стабільності та фінансової стійкості Розширення частки ринку
ВАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	Розвиток науково-технічного прогресу Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладання капіталу Нааявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку Досягнення синергетичного ефекту Проведення ресурсозберігаючої політики Економія на масштабах діяльності Завоювання нових ринків Розподіл ризику між виробництвами Забезпечення економічної стабільності та фінансової стійкості Розширення частки ринку
ВАТ «НВАТ ВНДІ компресормаш»	„Звичні” для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли в стадію „згасання” в своєму життєвому циклі) Збереження робочих кадрів	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку Досягнення синергетичного ефекту Проведення ресурсозберігаючої політики Розширення частки ринку
ВАТ “СУМСЬКЕ НВО ім. М.В. ФРУНЗЕ”	Розвиток науково-технічного прогресу Перенакопичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладання капіталу Створення нових робочих місць Нааявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності	Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку Досягнення синергетичного ефекту Проведення ресурсозберігаючої політики Економія на масштабах діяльності Завоювання нових ринків Розподіл ризику між виробництвами Забезпечення економічної стабільності та фінансової стійкості Розширення частки ринку
<b>Середні підприємства</b>		
ВАТ “СУМСІЛЬМАШ”	Падіння норми прибутку в основному виробництві Збереження робочих кадрів	Страхування майбутнього стану підприємства Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку Більш повне завантаження виробничих потужностей Пошук та реалізація альтернативних варіантів використання сировини матеріалів, технологій Ефективне використання економічно обмежених ресурсів Розподіл ризику між виробництвами Збереження виробничого потенціалу

Продовження таблиці Т.1

ТОВ ТЦ «Оріон-Д»	<p>Пристосування до змін кон'юнктури ринку                  Велика кількість монопродуктових суб'єктів діяльності                  Нерівномірний розвиток галузей економіки</p>	<p>Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку                  Пошук і реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології</p>
ЗАТ НВП «Промтрансенерго»	<p>„Звичні” для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли в стадію „згасання” в своєму життєвому циклі)                  Нерівномірний розвиток галузей економіки</p>	<p>Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку                  Пошук і реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології</p>
ТОВ «Сумський науково-технічний центр»	<p>Розвиток науково-технічного прогресу                  Збереження робочих кадрів                  Незайнятість та неповне використання ресурсів</p>	<p>Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку                  Більш повне завантаження виробничих потужностей                  Пошук і реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології</p>
ТОВ «Укрнафтозапчастина»	<p>Пристосування до змін кон'юнктури ринку                  Збереження робочих кадрів                  Нерівномірний розвиток галузей економіки</p>	<p>Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку                  Пошук і реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології</p>
ВАТ «Верстатотехмаш»	<p>Падіння норми прибутку в основному виробництві                  Збереження робочих кадрів</p>	<p>Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку                  Страхування майбутнього стану підприємства                  Більш повне завантаження виробничих потужностей                  Пошук і реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технології                  Ефективне використання економічно обмежених ресурсів                  Розподіл ризику між виробництвами                  Збереження виробничого потенціалу</p>