

Т. В. Сьомкіна,
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності, Державний університет телекомунікацій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-2852-2989

О. М. Згурська,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності, Державний університет телекомунікацій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-3878-3007

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.4

ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ ОСНОВНИХ ПЕРЕДУМОВ ВИНИКНЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

T. Semkina,
Doctor of Economic Sciences, Professor of Entrepreneurship, Trade
and Exchange Activities Department, State University of Telecommunications, Kiev

O. Zgurska,
PhD in Economics, Associate Professor of Entrepreneurship, Trade
and Exchange Activities Department, State University of Telecommunications, Kiev

HISTORICAL ASPECT OF THE MAIN CAUSES OF THE DIVERSIFICATION PROCESS

У статті проаналізовано еволюцію розвитку процесу диверсифікації як одного із основних етапів історичного економічного процесу. Уточнено та згруповано етапи розвитку диверсифікації діяльності підприємства та виділено характерні риси, притаманні кожному з цих етапів. Виділено ряд мотивів і цілей, які найбільш часто служать стимулами для розширення масштабів діяльності підприємства. Відмічено основні чинники істотного впливу на становлення та історичний розвиток диверсифікації. Наголошено на важливості такої конкурентної стратегії підприємства як диференціація ринку або диференціація товару, під якою варто розуміти конкурентну стратегію, направлену на розширення асортименту товару, створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення інноваційної технології виробництва. Виділено чітке та зрозуміле визначення суті диверсифікації, її змісту, основних параметрів та характеристик для ефективного управління диверсифікаційними процесами на підприємстві. Категорія диверсифікації розглянуто з різних економічних точок зору.

This article has analyzed the evolution of the diversification process as one of the main stages of the historical economic process. There has been specified and grouped the main stages of diversification development of the enterprise activity and have been listed the characteristic features of each of these stages. There has been specified a number of motives and goals that most often serve as incentives for expanding the enterprise. There has been specified the main factors influencing on formation and historical development of

diversification process. There have been specified the most important competitive enterprise strategy as market differentiation or product differentiation, which should be understood as a competitive strategy to expand the product range, create new products to meet the needs of all major customer groups by improving the innovative production technology. Market differentiation strategy was considered as a competitive strategy aimed at shaping new consumer needs for new enterprise products through targeted marketing activities and as the main driving force for efficient management in a highly competitive market.

There has been shown that significant changes in the external environment prompted a large number of enterprises to react and change their development strategy with a considerable delay. There has been defined the right definition of the essence of diversification, its content, basic parameters and characteristics for effective management of diversification processes at the enterprise

that is the diversification of the activity of the enterprise means differentiation of both the commodity and the market at the same time, going beyond the basic economy, penetration into new branches and spheres of economy.

There has been shown that at the present stage, the phenomena of differentiation of both goods and the market are observed simultaneously, their joint manifestation requires the implementation of a new, already corporate strategy, called diversification of the activity of the enterprise. There has been considered the category of diversification from different economic points of view.

Ключові слова: диверсифікація, диференціація, диверсифікаційний процес, спеціалізація, стратегія, чинник, економічна ефективність.

Keywords: diversification, differentiation, diversification process, specialization, strategy, factor, economic efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринкове господарювання під час розвитку пройшло через багато етапів, кожен з яких характеризувався різноманітним поєднанням спеціалізації та кооперації як споріднених форм організації ефективного вироб-

ництва. Перехід до ринкових відносин — це складний процес, який пройшов в цілому ряді країн. Тому людством вже накопичено певний досвід, виявлено закономірності та особливості становлення ринку. Умови для ефективного функціонування ринку забезпечують його

розвиток та конкурентоспроможність. Функціонування ринку як економічної системи має на меті створення та розвиток ринкової інфраструктури, а саме — різноманітних форм власності, в яких відмічається ефективність використання факторів виробництва, виробничих ресурсів та робочої сили, що в свою чергу стимулює розвиток підприємництва, основна мета якого — збільшення прибутку та забезпечення стійких конкурентних переваг. Сучасний етап розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства характеризується глобалізацією економічних відносин, конкурентною боротьбою на нових ринках збуту та сировини, переміщенням виробництва в інші країни. Водночас диверсифікація залишається одним з основних чинників стабілізації фінансового стану та посилення конкурентної позиції підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питань історичних аспектів розвитку та становлення процесу диверсифікації привертають увагу праці таких українських вчених: В.Г. Андрійчук, О.С. Вітковський, Т.О. Зінчук, О.В. Зоренко, М.Д. Корінько, О.О. Комліченко, С.М. Попова, Н.І. Степаненко, М.І. Хорунжий, А.А. Чухно, Г. Немченко, А. Гальчинський, О.О. Шарко та інші.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних аспектів диверсифікації зробили такі зарубіжні вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, К. Бері, А. Буз, Г. Буз, М. Горт, Є. Новицький, Р. Пітс, Н. Рудик, Г. Холкінс та інші. Проте, попри численність наукових праць з вказаної проблематики, протягом останнього часу залишається не повністю вирішеним питання щодо аналізу минулих та сучасних світових тенденцій розвитку диверсифікації, а саме дослідженню основних мотивів і цілей, які відіграють ключову роль у процесі розширення масштабів ефективної діяльності підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Поглиблений аналіз минулих та сучасних світових тенденцій процесу становлення та розвитку диверсифікації, дослідження основних мотивів і цілей, які відіграють ключову роль у процесі розширення масштабів ефективної діяльності підприємств. Основним завданням дослідження слід вважати подальше дослідження історичних аспектів розвитку процесу диверсифікації підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У 20-х роках ХХ ст. проходила "епоха масового виробництва", для якої було характерно: концентрація виробництва і централізація капіталу в певних галузях, спеціалізація виробництва, удосконалення механізму масового виробництва, відсутність стратегічних напрямів розвитку підприємств і потреби проникати в інші галузі виробництва з новими видами продукції, створення товарних ринків. Основна перевага підприємств, що виробляли товари для споживання на ринку, полягала в низькій собівартості одиниці продукції. Але саме в цей час зароджуються перші ознаки диверсифікаційної діяльності підприємства, про що свідчать проведені Альфредом Чандлером дослідження початку процесів диверсифікації в компаніях Du Pont і General Motors у 1920-ті роки, які згодом існували і на інших великих підприємствах, і описані ним в праці "Стратегія і структура: розділи з історії великих американських підприємств" [1].

З початку 30-х років ринок став перенасичений однотипними товарами. Назріває необхідність проведення процесу диверсифікації виробництва, а саме освоєння підприємством: виробництва нових товарів, товарних ринків, удосконалення асортименту продукції, що випускається (яскравим прикладом може бути компанія "Дженерал моторс", яка була створена в 1908 році. В ком-

панії під керівництвом Альфреда П. Слоуна в 30-х роках був запроваджений лозунг: "Створимо автомобіль на будь-який смак і гаманець" [10, с. 16]). В "епоху масового збуту", спостерігалось: нагромадження капіталу в межах галузі, товарна конкуренція, поділ капіталу в інші галузі та сфери діяльності, виробництво технологічно взаємопов'язаної продукції. Все це привело до проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, подолання границь товарних ринків, виникнення товарної та галузевої диверсифікації.

Найвідчутніший розвиток диверсифікація отримала в більшості країн в середині 50-х років, коли вперше дало про себе знати відносно вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва. У цей час суспільство досягло вищого рівня розвитку, з'явилися нові високотехнологічні галузі, помінявся характер споживачього попиту, виникла необхідність в якісному, орієнтованому на споживача товарі. Разом з тим спостерігається перенагромадження капіталу в окремих країнах, критична маса виробництва в світовому масштабі, конкуренція між фірмами. І як наслідок, подолання границь регіональних та національних ринків, інтернаціоналізація виробництва, тобто географічна диверсифікація. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua> 183

На початку 60-х років більшість американських середніх і великих фірм перетворилися в концерни і конгломерати, об'єднавши випуск різних видів своєї продукції і реалізацію їх на світовому ринку. Головною метою діяльності багатопрофільних підприємств було збереження та зростання прибутковості інвестицій в умовах коливань кон'юнктури ринку, яка досягалася встановленням належного балансу показників зростання і характеристик зрілості окремих видів діяльності (продукції), а також перерозподілом інвестицій і грошових потоків між підрозділами. Конгломерати забезпечували в той час вищу рентабельність [3, с. 80]. Спостерігається високий рівень процесу диверсифікації виробництва.

Саме в 1962 році була опублікована перша праця американського ученого М. Горта "Диверсифікація та інтеграція в американській промисловості". 70-ті роки були переломним періодом розвитку великих підприємств, оскільки виникла необхідність враховувати динамічність і невизначеність зовнішнього середовища, тому що в минулому залишилась стабільність ринків, повільна зміна техніки і технології, слабка конкуренція, відсутність стратегій. Підприємства були змушені пристосовуватися до зовнішнього середовища, про що свідчать такі факти, якщо в 1950 році на частку вузькоспеціалізованих фірм в США припадало 70 % великих фірм, в Англії — 75%, ФРН — 60 %, Франції — 63%, то в 1970 році спостерігається зменшення кількості таких корпорацій: американських до 51 %, англійських до 40 %, німецьких до 44%, французьких до 48 %. В Японії зменшення кількості вузькоспеціалізованих фірм спостерігається з 47 % у 1962 році до 36 % в 1980 році [9, с. 132]. У цей час під впливом прискореного технічного оновлення конкуренція між великими фірмами посилюється, виникає проблема виробництва і реалізації не диверсифікованої та технологічно застарілої продукції, посилюються зміни в структурі економіки та ринку, виникає антимонопольна політика держави — все це обумовило інтенсивний розвиток диверсифікації діяльності підприємств.

70-ті роки характерні появою низки досліджень зарубіжних вчених, пов'язаних з вивченням диверсифікаційних процесів. У 1975 робота Ч. Беррі "Корпоративний ріст і диверсифікація", присвячена висвітленню статистичних методів вимірювання концентрації диверсифікації діяльності підприємства. У 1979 році праця японського ученого Є. Йосінара "Стратегія диверсифікації на японському підприємстві". Саме в 1972 р. "Экономическая советская энциклопедия" під ред. А.М. Румянцева дає таке визначення: диверсифікація (від лат. diversificatio

зміна, урізноманітнення, від лат. *diversus* — різний і *facio* — роблю) — розширення номенклатури товарів, що виробляються окремими підприємствами і об'єднаннями. Диверсифікація пов'язана з використанням нагромаджень капіталістичних підприємств не лише на збільшення виробництва основної продукції чи встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі і сфери господарства [4, с. 432].

В 80-ті роки було впроваджено нову "управлінську парадигму", суть якої полягала в тому, що підприємство розглядали як "відкриту" систему, успіх розвитку якої полягає в пристосуванні до динаміки навколишнього середовища, шляхом диверсифікації виробництва і створення на цій основі багатогалузевих компаній.

Процеси диверсифікації були основними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємств, одними із головних елементів проведення інвестиційної стратегії, тому що сприяли переливу інвестиційних і фінансових ресурсів. Переважним напрямком диверсифікації 80-х років була диверсифікація капіталу в інші країни, а також проникнення в сферу, тісно пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства [8, с.81]. Починаючи з 90-х років спостерігається епоха інформаційних і комп'ютерних технологій, яка характеризується оптимізацією світових господарських зв'язків, світовою конкуренцією. Англійським ученим С. Маркідесом в 90-ті роки було проведено дослідження, в яких виявлено залежність рівня диверсифікації виробництва від зміни організаційної структури підприємства. Саме в цей час спостерігається процес "зворотньої диверсифікації" ("*focusing*", "*divestiture*", "*spin-off*"), який на думку В. Кондратьєва та Ю. Куренкова пов'язаний "з вивільненням від непрофільних виробництв, розпродажем активів і концентрацією зусиль на основних перспективних видах діяльності" [4, с. 67]. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua> 184

На сучасному етапі процес диверсифікації не тільки не втратив своєї актуальності, а й визначився як надійний метод забезпечення стійкості фінансового стану підприємства. Диверсифіковані підприємства, до яких насамперед зараховують потужні корпорації, мають можливість інвестувати значну кількість коштів у створення спільних підприємств, конгломератів, що сприяє інтернаціоналізації національної економіки. Вивчення праць, опублікованих із проблем диверсифікації показало, що з часом відбувалася зміна завдань диверсифікації і удосконалення критеріїв оцінки ефективності господарської діяльності диверсифікованих підприємств. Так, основними завданнями диверсифікації в 1930—1940 рр. було освоєння підприємством виробництва нових товарів, товарних ринків, удосконалення асортименту продукції, що випускається. У 1940—1950 рр. характерними завданнями було: проникнення в нові сфери діяльності, раніше не притаманні для підприємства, подолання границь товарних ринків. Особливістю завдань диверсифікації в 1950—1960 рр. полягала у подоланні границь регіональних та національних ринків, інтернаціоналізації виробництва. Завдання, що поставили перед диверсифікованими підприємствами у 1960—1975 рр., проявлялися у розширенні підприємства, зниженні ризику, внутрішньому перерозподілі капіталів, у якості критерію ефективності диверсифікації використовували фінансові показники. У 1975—1990 рр. завданнями диверсифікації були досягнення синергійного ефекту різних видів діяльності, підвищення конкурентоспроможності. У разі оцінки ефективності диверсифікації стали домінувати стратегічні критерії, як-от: обсяги продажу, частка ринку тощо.

Урахування суджень деяких науковців, опрацювання літератури за темою досліджень дає змогу уточнити етапи розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства і згрупувати характерні риси, притаманні

кожному з цих етапів. На нашу думку, доцільно буде так подати етапи еволюційного процесу диверсифікації діяльності підприємства у таблиці 1.

Загальновідомо, що ринки і принципи господарювання протягом історії розвивалися поетапно. Цілком закономірно, що диверсифікація діяльності підприємства не випадковий процес, а закономірний, зумовлений історичним розвитком суспільства. Кожен наступний етап був кроком у досягненні власних цілей виробництва і відрізнявся зміною стратегічних пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності.

До середини ХХ ст. у країнах з ринковою економікою зміни у середовищі господарювання були поступовими, оскільки ринок ще насичувався і економіка розвивалася по висхідній лінії, без різких переривчастих скачків. Оскільки зміни були поступовими, еволюційними та передбачуваними, реакція відповідних ланок управління розвитком та ефективністю господарювання була адекватною. В цей період достатньо рідко, але відбувалися більш різкі зміни в технології, в структурі потреб, в географії ринків. Тобто проблема переривчастості не відзначалася логічною динамікою. Суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства, як правило, із значним запізненням реагувати та змінювати стратегію розвитку. Після переорієнтації, неминучим було повернення до оперативних методів використання потенціалу нової стратегії, а зміни залишалися поступовими аж до нових значних зрушень. Стратегічне управління як метод управління було в процесі формування. Натомість поведінку на ринку обґрунтовувала мікроекономіка. Згідно з її фундаментальною гіпотезою єдиним критерієм пошуку була ціна, а товари чи послуги не підлягали диференціюванню. Слід відмітити, що такі уявлення дійсно були правильними для розвинутих країн, особливо у першій половині ХХ ст. Оптимальна стратегія успіху підприємства була проста: мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар по нижчій ціні, ніж продавав конкурент. Виходячи з того, що це приводило до оптимізації долі ринку підприємства, таку стратегію називали стратегією ринкової долі або ринкової позиції.

Як показав аналіз сучасних світових тенденцій диверсифікації, існує ряд мотивів і цілей, які найбільш часто служать стимулами для розширення масштабів діяльності, що показано на рисунку 1.

У другій половині ХХ ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід засвідчує, що швидке реагування на купівлю певного товару відбувається під впливом іміджу товару (послуги). До того ж підприємства помітили, що перевагами і смаками споживачів можна управляти, адже при застосуванні грамотної реклами і умілого просування товару створюються нові потреби, а відповідно до цього — попит. Чинники ринкового успіху помітно змінилися. Відбулось перенасичення ринку та, разом з тим, покупців уже не завжди влаштовував стандартний товар навіть по найнижчій ціні. Заявили про себе групи покупців зі специфічними потребами: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення значно ширшої гами потреб стає ключовим фактором успіху [1, с. 116]. Ситуація поглиблюється і набуває ширших масштабів у зв'язку із змінами в технології виробництва, в структурі потреб (попит в основних галузях наситився), в переорієнтації ринків. У більшості галузей чергування стратегічних переривчастих змін і тривалого періоду оперативної діяльності відійшло в історію. Така тимчасова увага до стратегічних проблем, що чергувалася з достатньо тривалими періодами зосередження на оперативних і адміністративних проблемах вже тоді наносила відчутної шкоди, оскільки відмічалась необхідність у стратегічних змінах. Зміни методів і важелів управління стали переривчастими і відбувалися з такою швидкістю, що підприємства

Таблиця 1. Еволюційний процес диверсифікації діяльності підприємства в умовах розвитку ринкових відносин

Етапи	Розвиток диверсифікаційних процесів	Характерні ознаки	Особливості етапу
1	2	3	4
20-ті роки XX ст. «епоха масового виробництва»	Зароджуються перші ознаки диверсифікаційної діяльності підприємства	Концентрація виробництва і централізація капіталу в певних галузях. Спеціалізація виробництва. Удосконалення механізму масового виробництва. Відсутність стратегічних напрямів розвитку підприємств і потреби проникати в інші галузі виробництва з новими видами продукції. Створення товарних ринків	Низька собівартості одиниці продукції
30-ті роки (ринок перенасичений однотипним товаром)	Назрівас необхідність проведення процесу диверсифікації виробництва	Освоєння підприємством виробництва нових товарів, товарних ринків	Удосконалення асортименту продукції що випускається
50-ті роки «епоха масового збуту»	Виникнення товарної та галузевої диверсифікації Виникнення географічної диверсифікації	Проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства Подолання границь товарних ринків. Подолання границь регіональних та національних ринків. Інтернаціоналізація виробництва	Перелив капіталів в інші галузі та сфери діяльності
60-ті роки (утворення конгломератів)	Спостерігається високий рівень процесу диверсифікації виробництва	Об'єднання випуску різних видів продукції і реалізація їх на світовому ринку	Подолання меж регіональних та національних ринків, інтернаціоналізації виробництва
70-ті роки (економічна криза)	Інтенсивний розвиток диверсифікації діяльності підприємства	Використання накопичень капіталістичних підприємств не лише на збільшення виробництва основної продукції чи встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі і сфери господарства	Зниження ризику, внутрішній перерозподіл капіталу
80-ті роки (впроваджена нова "управлінська парадигма")	Диверсифікація капіталу	Диверсифікація – основна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства	Переорієнтація інвестиційних і фінансових ресурсів
90-ті роки (епоха інформаційних і комп'ютерних технологій)	Спостерігається процес "зворотної диверсифікації"	Звільнення від непрофільних виробництв, розпродаж активів і концентрація зусиль на основних перспективних видах діяльності	Досягнення синергетичного ефекту різних видів діяльності, підвищення конкурентноздатності
Сучасний час	Диверсифікація - надійний метод забезпечення стійкості фінансового стану підприємства	Глобалізація економічних відносин. Конкурентна боротьба на нових ринках збуту та сировини. Переміщення виробництва в інші країни	Оптимізація світових господарських зв'язків. Посилення конкурентної позиції підприємства

змушені постійно досліджувати ринок, виявляючи стратегічні розриви і вживаючи відповідних ефективних методів управління.

У результаті таких структурних перетворень ще однією важливою конкурентною стратегією стала диференціація ринку або диференціація іміджу товару. Однією з найважливіших конкурентних стратегій стала стратегія диференціації товару. Тобто гіпотеза мікроекономіки про недиференційований товар на цьому етапі уже втрачає значущість. Згідно з цим, під стратегією диференціації товару варто розуміти конкурентну стратегію, направлену на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Тому стратегія диференціації ринку, як конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціле-направлених маркетингових заходів вважалася основною рушійною силою ефективного господарювання в умовах висококонкурентного ринку. І саме диверсифікація починає виступати ключовим засобом стабілізації виробництва шляхом зміни напрямку його розвитку та удосконалення.

На сьогодні термін "диверсифікація" стійко увійшов до економічного розвитку різних країн світу. Дуже часто

точна суть цього поняття залишається розмитою, що пояснюється множинністю тлумачення та інтерпретації цієї дефініції у фаховій та науковій літературі. Звідси випливає архіважливе значення визначення більш чіткого та зрозумілого визначення суті диверсифікації, її змісту, основних параметрів та характеристик для ефективного управління диверсифікаційними процесами на підприємстві.

Таку категорію слід розглядати з таких точок зору:

- з виробничої — одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництв, розширення номенклатури товарів (робіт, послуг) та впровадження нових товарів (робіт, послуг) — диверсифікація продукції;
- з технологічної — виробництво тієї ж продукції на основі застосування нових технологій — диверсифікація технологій;

- з маркетингової — вихід на нові ринки або нові сектори того ж ринку — диверсифікація ринку;

- з фінансової — урізноманітнення фінансової діяльності шляхом удосконалення розподілу капіталів за різними сферами та видами діяльності, застосування різних фінансових інструментів з точки зору системного, цільового і ситуаційного підходів — диверсифікація способів та засобів фінансування.

Диверсифікація може бути застосована до будь-якого підприємства, оскільки передбачає найбільш оптимальний метод виправлення будь-яких диспропорцій або про-



Рис. 1. Основні чинники істотного впливу на становлення та історичний розвиток диверсифікації

блем з розподілом всіх видів задіяних ресурсів. У ході переорієнтування або розширення галузевого спрямування значно ефективніше відбувається реструктуризація і підприємства, і національної економіки в цілому.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю середовища діяльності підприємств, явища диференціації як товару, так і ринку спостерігаються одночасно, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже корпоративної стратегії, яка називається диверсифікацією діяльності підприємства, що, в свою чергу, застосовується при формуванні та визначенні вектору росту та розвитку суб'єкта господарювання або як напрямку його майбутньої сфери діяльності. Більшість підприємств у процесі свого розвитку звертаються до диверсифікації тоді, коли створені фінансові ресурси перевищують їх кількість, необхідну для підтримки конкурентного становища у первинних сферах господарювання.

Таким чином, диверсифікація — це один із важливих напрямів успішної та ефективної діяльності підприємства, тобто вказує, які конкретно стратегічні одиниці підприємства і в яких стратегічних зонах господарювання будуть працювати в майбутньому. Якщо дивитися з точки зору організації виробництва, то вибір одного напрямку буде логічним і найбільш вигідним. Метод удосконалення та просування товару, як і організацію господарської частини, можна доповнити залученням вузькоспеціалізованих працівників, у принципі немає необхідності розпилювати увагу на інші галузі для оцінки своїх дій на всіх рівнях управління.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. — СПб: Питер Ком, 1998. 896 с. (Серия: Теория и практика менеджмента).
3. Портер М. Стратегія конкуренції. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
4. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004.

6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

7. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2006. — 366 с.

8. Паскве М. Диверсифікація та ефективність // Проблеми теорії і практики управління. — № 3. — 1994. — С. 79—82.

9. Немченко Г. та інші Диверсифікація виробництва: цілі та напрямки діяльності // Проблеми теорії та практики управління, № 1, 1998. — с.20-22.

10. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ./ Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. — М.: Экономика, 1991. — 239 с.

References:

1. Ansoff, Y. (1999), *Novaia korporatyvnaia stratehiya* [New corporate strategy], Pyter, St.Petersburg, Russia.
2. Kotler, F. (1998), *Marketynh y menedzhment* [Marketing and management], Pyter Kom, St.Petersburg, Russia.
3. Porter, M. (1997), *Stratehiia konkurentsii* [Competition strategy], *Osnovy*, Kyiv, Ukraine.
4. Tomson, A.A. and Stryklend, A.Dzh. (1998), *Stratehycheskyj menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehiy* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy], *Banky y byrzhny*, YuNYTY, Moscow, Russia.
5. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Nalyvajko, A.P. (2001), *Teoriia stratehii pidpryemstva* [The theory of enterprise strategy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Kindrats'ka, H.I. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], *Znannia*, Kyiv, Ukraine.
8. Paskve, M. (1994), "Diversification and efficiency", *Problemy teoryy y praktyky upravleniya*, vol. 3, pp. 79—82.
9. Nemchenko, H. (1998), "Production diversification: goals and activities", *Problemy teorii ta praktyky upravlinnia*, vol. 1, pp. 20—22.
10. Karlof, B. (1991), *Delovaia stratehiya* [Business strategy], *Ekonomyka*, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2019 р.