

**Коцко Т.А.**

канд. економ. наук, доцент  
ORCID ID: 0000-0002-0111-0784

**Артеменко Д.Т.**

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF DIVERSIFICATION OF ACTIVITY**

*У роботі досліджуються проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах диверсифікації діяльності. Систематизовано підходи до розуміння сутності диверсифікації на основі аналізу історичних особливостей трансформації ринкового середовища. Визначено, що диверсифікація може виступати інструментом не лише розвитку підприємства у класичному розуміння даного поняття, але і інструментом політики його захисту від тих чи інших загроз, інструментом політики вичікування, пристосування до прогнозованих змін на ринку, інструментом переорієнтації стратегічної діяльності в цілому. Охарактеризовано передумови, які визначають доцільність реалізації політики диверсифікації з урахування специфіки середовища діяльності підприємства, фази життєвого циклу підприємства, потенціалу його розвитку. Розглянуто переваги диверсифікації діяльності підприємства та можливі загрози пов'язані з нею. Зазначено, що потенційні та реальні загрози, мають бути об'єктом управління, оскільки механізми закладені в моделі диверсифікації несуть у собі певні ризики та загрози. Розкрито суперечливий характер потенційних переваг диверсифікації діяльності підприємства. Розглянуто систему можливих цілей та завдань, які дозволяє вирішувати диверсифікація діяльності підприємства. Доведено необхідність побудови відповідної системи управління економічною безпекою підприємства як важливої передумови ефективності реалізації стратегії диверсифікації. Наведено комплекс особливостей диверсифікації діяльності підприємства та можливих цілей її реалізації слід брати до уваги і при виборі підходів до оцінювання ефективності диверсифікації. Визначено основні властивості системи управління, яка забезпечує ефективність реалізації стратегії диверсифікації.*

**Ключові слова:** нестабільність зовнішнього середовища, економічна безпека підприємства, загрози економічній безпеці, диверсифікація діяльності підприємства, цілі диверсифікації діяльності підприємства

*The paper examines the problems of ensuring the economic security of an enterprise in the conditions of diversification of activities. The approaches to understanding the essence of diversification on the basis of analysis of historical peculiarities of the transformation of the market environment are systematized. It is determined that diversification can act as an instrument not only for the development of the enterprise in the classical understanding of this*

*concept, but also as a tool for its policy of protection against various threats, a policy of waiting for expectations, adaptation to forecasted changes in the market, a tool for reorienting strategic activities in general. The preconditions, which determine the expediency of implementation of diversification policy, taking into account the specifics of the enterprise environment, the phase of the life cycle of the enterprise, the potential of its development, are characterized. The advantages of enterprise diversification and possible threats related to it are considered. It is noted that potential and actual threats should be the subject of management, since the mechanisms embodied in the diversification model carry certain risks and threats. The controversial nature of potential advantages of enterprise diversification is revealed. The system of possible goals and tasks which allows to solve diversification of activity of the enterprise is considered. The necessity of building an appropriate system of management of the company's economic safety is proved as an important prerequisite for the effectiveness of the strategy of diversification. The given complex of features of diversification of activity of the enterprise and possible goals of its realization should be taken into account when choosing approaches to assessing the effectiveness of diversification. The basic properties of the control system, which ensures the effectiveness of the strategy of diversification, are determined.*

**Key words:** instability of the external environment, economic security of the enterprise, threats to economic security, diversification of the enterprise activity, goals of diversification of the enterprise activity

**Вступ.** Динамічні зміни у середовищі діяльності сучасних підприємств, які пов'язані з лібералізацією міжнародних ринків та розширенням доступу до них, посиленням конкурентного середовища і як результат – активним впровадженням різного роду інновацій, появою перспективних ринків та можливостей започаткування споріднених видів діяльності через формування інтегрованих підприємницьких структур, фінансово-промислових утворень, стратегічних альянсів, обумовлюють пошук підприємствами нових механізмів розвитку. Важливим фактором подібного пошуку також є і кризові явища в економіці, нестабільність фінансової системи, коливання на валютному ринку тощо. У таких умовах, у якості одного з ефективних механізмів розвитку підприємств слід розглядати диверсифікацію діяльності.

Розуміння переваг стратегії диверсифікації діяльності підприємства дозволяє визначати стратегічні цілі її реалізації з урахуванням фази його життєвого циклу, специфіки зовнішнього середовища, позицій підприємства на ринку, тенденцій розвитку ринку, характеру потенційних та реальних загроз тощо. Адже диверсифікація може виступати інструментом не лише розвитку підприємства у класичному розуміння даного поняття, але і інструментом політики його захисту від тих чи інших загроз, інструментом політики вичікування, пристосування до прогнозованих змін на ринку, інструментом переорієнтації стратегічної діяльності в цілому.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах диверсифікації є надзвичайно багатоаспектним завданням, яке потребує

всєбічного розуміння інтегрованого характеру складових економічної безпеки та причинно-наслідкових зв'язків при обґрунтування політики у даній сфері.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування переваг диверсифікації діяльності підприємства з точки зору забезпечення його економічної безпеки в умовах нестабільності зовнішнього середовища та обмежених ресурсів розвитку, а також розкриття системи потенційних загроз пов'язаних з диверсифікацією, прояв яких може послаблювати економічну безпеку. Така постановка завдання обумовлена суперечливим характером потенційних переваг диверсифікації, для реалізації яких необхідно створити ефективну систему управління, наявність якої забезпечуватиме позитивні імпульси розвитку підприємства орієнтованого на стратегію диверсифікації.

**Методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження формують наукові підходи до забезпечення розвитку сучасного підприємства на засадах політики диверсифікації, а також концептуальні положення теорії забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах несприятливості зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів розвитку. Для вирішення поставлених завдань використано методи системного та порівняльного аналізу, конкретизації, систематизації, методи наукової абстракції, логічного узагальнення та ін.

**Результати дослідження.** У науковій літературі наводиться багато визначень сутності поняття «диверсифікація діяльності підприємства» [1, с. 102-103; 2, с. 12-26]. Науковці розкривають причини та передумови ефективності диверсифікації, відповідні принципи та механізми. Так, у [1, с. 102], на основі систематизації різних підходів, автором пропонується диверсифікацію діяльності підприємства розглядати як одну із альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на комбінуванні та зміні наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнес-процесів з метою збереження і підвищення економічної резистентності до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства, забезпечення процесу внутрішнього зростання.

Слід відзначити, що диверсифікація у своєму розвитку пройшла певний історичний шлях, – від періоду домінування масового збуту (до середини 50-х рр. ХХ ст.) і відповідно продуктової диверсифікації, диверсифікації у інші галузі, – до етапу глобалізації сучасного світу, який характеризується розвитком багатонаціональної диверсифікації. Для кожного з етапів були характерними свої особливості, домінували ті чи інші види диверсифікації [2, с. 51]. Однак, система мотивів кардинальних змін не зазнала. Диверсифікація залишається стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства, який дозволяє вирішувати цілий комплекс завдань. У

цьому відношенні слід відзначити, що Ф. Котлер вважав диверсифікацію важливою концепцією стратегічного менеджменту досягнення довгострокової результативності при одночасному зниженні ризику [2, с. 19].

Поняття «диверсифікація діяльності» є надзвичайно ємним та багатоаспектним і відображає комплекс її причин, зокрема, – наявність значного потенціалу підприємства та пошук можливостей його реалізації, погіршення кон'юнктури тих чи інших ринків та обмеження прибутковості, неспроможність ефективно конкурувати на ринку через посилення конкуренції, наявність вільних фінансових ресурсів, реалізація антикризової політики через відмову від існуючих видів діяльності та започаткування нових, реорганізація діяльності та формування інтегрованих утворень з метою досягнення принципово нових конкурентних переваг, а також формування передумов започаткування інноваційноорієнтованої діяльності тощо.

Івченко Л., систематизуючи причини диверсифікації діяльності, об'єднує їх у п'ять основних груп – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Науковець звертає увагу на те, що зазначені мотиви тісно пов'язані і впливають у комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації [1, с. 102]. Важливо відзначити, що розглядаючи диверсифікацію як антикризовий інструмент, або ж інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства, пріоритети розвитку не завжди набувають домінуючого характеру. Дуже часто подібна модель поведінки може мати місце саме в умовах нестабільності зовнішнього середовища, коли підприємствам важко визначати стратегічні задачі незважаючи на наявний потенціал.

Однією з важливих причин реалізації стратегії диверсифікації діяльності сучасного підприємства є намагання обмежити вплив тих чи інших загроз його середовища та посилити економічну безпеку. Подібна стратегія дозволяє вирішувати цілий комплекс проблем економічної безпеки, – обмежувати систему ризиків, освоювати нові ринки, максимізувати прибутковість та в перспективі концентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності тощо. Однак, успішність стратегії, визначається ефективністю управління економічною безпекою підприємства. Адже диверсифікація пов'язана з певними загрозами, які необхідно враховувати в процесі формування та реалізації стратегії. При тому, обмеження одних загроз, може обумовлювати виникнення або ж активізацію інших. У різних часових інтервалах, сила впливу загроз змінюється. Дуже часто загрози, вплив яких вдається обмежити у короткотерміновому, чи середньотерміновому періодах, набувають додаткової сили у довготерміновому. Саме тому, диверсифікація діяльності підприємства

потребує не просто стратегічного аналізу, а розроблення стратегічного портфелю можливих рішень.

Диверсифікація діяльності пов'язана з глибинними змінами в системі управління. Подібні зміни апіорі створюють передумови для виникнення тих чи інших загроз економічній безпеці. Саме тому і виникає необхідність управління змінами. Диверсифікація обумовлює необхідність децентралізації управління, яка може породжувати загрози розбалансування системи управління, втрати керованості та неефективного використання ресурсів внаслідок дезінтеграції цільових орієнтирів на різних ієрархічних рівнях. У цьому відношенні варто згадати фразу глави компанії «Дженерал Електрик» кінця двадцятого століття Джека Уелча, яка характеризує підхід до управління диверсифікованою компанією: «Перетворіть у чемпіона кожен підрозділ компанії. Не слід тягнути на собі невдах» [3, с. 6].

Крім того, диверсифікація діяльності потребує внесення відповідних змін у різних підсистемах системи управління, перебудови організаційно-управлінської структури, дуже часто кадрової ротації, додаткового залучення виробничого та невиробничого персоналу. Допущення помилок у даній сфері може призвести до появи кризових явищ організаційно-управлінського характеру і зменшення ефективності управління в цілому. На початкових етапах реалізації даної стратегії зростають трансакційні витрати, адже поява нових напрямів діяльності передбачає отримання системи дозвільних документів, впровадження тих чи інших стандартів. Саме тому, реалізація стратегії диверсифікації пов'язана з чіткою ідентифікацією чинників, які можуть обумовлювати виникнення тих чи інших загроз у підсистемах системи економічної безпеки підприємства, – виробничій, техніко-технологічній, фінансовій, інвестиційній, інформаційній, кадровій та ін. Модель управління диверсифікацією діяльності підприємства в забезпеченні його економічної безпеки має передбачати декомпозицію її системи, визначення чинників впливу на окремі складові, моделювання можливих змін на рівні конкретних підсистем та визначення альтернативних рішень.

Формуючи модель управління диверсифікацією діяльності підприємства слід враховувати ряд особливостей диверсифікації, які систематизовано та охарактеризовано у [2, с. 54], а саме, – еволюційність, структурованість, комплексність, багатоаспектність, цілеспрямованість, емерджентність, динамізм, синергійність, наявність зворотного зв'язку. Урахування зазначених особливостей дозволить ефективно поєднати технологічно спільні операційні процеси за проектом диверсифікації, що можна розглядати ключовим завданням забезпечення ефективності диверсифікації.

Слід також відзначити, що диверсифікація являється певною мірою витратною стратегією, – вона дозволяє посилити стійкість підприємства, але потребує додаткових витрат (і не лише трансакційних), особливо на початкових етапах її реалізації. Дуже часто диверсифікація пов'язана з залученням значних обсягів інвестиційних ресурсів, реалізацію відносно тривалих проектів, розвитком співробітництва з вітчизняними та іноземними компаніями, що суттєво розширює не лише обсяги витрат, але і їх напрями. Орієнтація на таку стратегію має передбачати комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, обґрунтування різних сценаріїв його розвитку. Система управління підприємством має бути готовою до руху в такому напрямі, оскільки її розбалансованість на початковому етапі реалізації стратегії, лише посилюватиме прояви тих чи інших загроз.

Важливою передумовою ефективності реалізації стратегії диверсифікації є наявність відповідної підсистеми управління економічною безпекою підприємства. Згідно з [4, с. 140], система економічної безпеки підприємства – це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки, таких як: спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз». Наявність чітко структурованої та формалізованої системи економічної безпеки на підприємстві, яка інтегрована в загальну систему управління, дозволяє ефективно реагувати на потенційні та реальні загрози, які можуть виникати у процесі диверсифікації. У [5, с. 76] акцентується увага на тому, що побудова системи економічної безпеки має володіти такими властивостями як надійність (здатність забезпечувати певний рівень економічної безпеки підприємства шляхом використання запасу міцності щодо протистояння руйнівному впливу загроз); гнучкість (здатність забезпечувати певний рівень економічної безпеки підприємства шляхом використання різних способів узгодження інтересів); результативність (здатність досягати поставлених цілей щодо управління економічною безпекою підприємства).

В умовах диверсифікації підприємство може обрати певну її модель, – комбіновану, конгломератну чи концентричну [2, с. 28; 6, с. 55]. Кожна модель характеризується своїми особливостями і відповідним чином, прямо чи опосередковано, пов'язана з впливом на складові економічної безпеки підприємства, – фінансову, виробничу, інноваційну, інвестиційну, кадрову та інші. Потенційні чи реальні загрози, які виникають внаслідок цього, мають бути об'єктом управління, оскільки механізми закладені в моделі диверсифікації несуть у собі певні ризики та загрози. Ефективна система

управління економічною безпекою в умовах диверсифікації, з урахуванням комплексу чинників, дозволить оптимізувати результат з точки зору досягнення основних цілей диверсифікації [6, с. 55], – підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення ризиків, забезпечення рентабельності, прискорення темпів розвитку підприємства тощо. Розглянутий комплекс особливостей диверсифікації діяльності підприємства та можливих цілей її реалізації слід брати до уваги і при виборі підходів до оцінювання ефективності диверсифікації, окремі з яких розкрито у [2; 7].

**Висновки.** Таким чином, орієнтація на реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємства дозволяє вирішувати комплекс проблем, однак потребує побудови системи управління його економічною безпекою, яка має відповідати певним критеріям ефективності. У будь-якому часовому інтервалі, – коротко-, середньо- чи довгостроковому, диверсифікація може створювати переваги, які визначають стійкість підприємства та можливості його конкурентоспроможного розвитку. Ігнорування принципів управління диверсифікацією, її суперечливої природи, поверхневий підхід до розуміння особливостей, визначення стратегічної спрямованості та механізмів реалізації, можуть послаблювати конкурентні позиції та генерувати кризові процеси на основі ескалації системи різного роду загроз. Саме в умовах нестабільності, система управління економічною безпекою дозволяє через стратегію диверсифікації формувати потенціал розвитку підприємства, який ефективно можна буде реалізувати при зростанні визначеності та стабілізації зовнішнього середовища.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування алгоритму управління диверсифікацією діяльності сучасного підприємства, яке функціонує в несприятливих умовах зовнішнього середовища та методичних підходів до оцінювання її ефективності з урахуванням суперечливої природи можливих переваг, визначеності цільових орієнтирів.

#### Література:

1. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. Випуск 1. С. 99-107.
2. Дрималовська Х.В.: дис...канд. екон.: 08.00.04 / Дрималовська Христина Василівна. – Л., 2016. – 219 с.
3. Кобиашвили Н.А., Женжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Немцев И.В. Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2015. Том 7. №3. (май-июнь 2015). – URL: <http://naukovedenie.ru>
4. Васильєв О.В., Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. №2. С. 138-145.

5. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., пере робл. – К.: НІСД, 2015. – 348 с.
6. Прищенко Е.А. Влияние различных типов диверсификации на стратегию развития и конкурентные преимущества компании. – URL: [https://nsu.ru/rs/mw/link/Media:/22419/7\\_Prishenko.pdf](https://nsu.ru/rs/mw/link/Media:/22419/7_Prishenko.pdf)
7. Текутьев И.В. Как оценить эффективность диверсификации бизнеса. *Российское предпринимательство*. 2010. № 7(2). С. 68-72.