

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS ON THE DIVERSIFICATION ACTIVITIES

*У статті розглянуті проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств і використання стратегії диверсифікації. Сформульовано завдання та умови застосування диверсифікації як конкурентної стратегії розвитку бізнесу, детально охарактеризовані види диверсифікації. Диверсифікація може здійснюватися у виробничій сфері, в інвестиційній сфері і в маркетинговій діяльності підприємства, і ділитись на споріднену, горизонтальну, конгломеративну. Зазначено, що в умовах конкурентного ринку в якості цілей диверсифікації можуть виступати: забезпечення конкурентоспроможності бізнесу; зниження ризиків діяльності; підвищення рентабельності. Наведені економічні переваги диверсифікації, а саме ослаблення наслідків кризи, залучення додаткових клієнтів, перерозподіл грошових потоків на інші види бізнесу, зменшення залежності від кон'юнктури ринку, згладжування внутрішньо річних коливань обсягів реалізації продукції. Також сформульовані рекомендації щодо їх застосування на практиці. Доведено, що прагнення до мінімізації ризиків, ймовірність настання яких гранично висока може вирішуватись створенням оперативної управлінської бази, куди б збиралися дані про всі зміни, як за макроекономічними показниками, так і по постачальниках, конкурентах і споживачах. Надано власне визначення: диверсифікації, яка розглядається не лише як зміна асортименту продукції, що випускається, але й повна переорієнтація ринків збуту, розподілення ризиків та зниження залежності від циклічності бізнесу й впливу факторів бізнес-середовища. Усі види диверсифікації пов'язані з інноваційним розвитком галузі та можуть розглядатися в якості напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств даної галузі. Доведено, що диверсифікацію варто розглядати не тільки як спосіб запобігання кризі на підприємстві, але й як стратегію його подальшого розвитку.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегія, диверсифікація, управління, розвиток, підприємство.

*The article deals with the problems of increasing the competitiveness of enterprises and the use of diversification strategy. The tasks and conditions of application of diversification as competitive business development strategy are formulated, the types of diversification are described in detail. Diversification can be carried out in the production sphere, in the investment sphere and in the marketing activity of the enterprise, and can be divided into related, horizontal, conglomerative. It is stated that in the conditions of a competitive market the diversification goals may be: ensuring the competitiveness of business; reduction of risks of activity; increase in profitability. The economic benefits of diversification are presented, namely*

*the mitigation of the effects of the crisis, attracting additional customers, redistribution of cash flows to other types of business, reduction of dependence on market conditions, and smoothing of intra-annual fluctuations in sales volumes. Recommendations for their practical application have also been formulated. It is proved that the desire to minimize the risks, the probability of which is extremely high, can be solved by creating an operational management base, which collects data on all changes, both by macroeconomic indicators and suppliers, competitors and consumers. It provides its own definition: diversification, which is seen not only as a change in the product mix, but also a complete reorientation of markets, risk sharing and reduction of dependence on business cyclicity and influence of business environment factors. All types of diversification are related to the innovative development of the industry and can be considered as directions for increasing the competitiveness of enterprises in the industry. It is proved that diversification should be considered not only as a way of preventing the crisis in the enterprise, but also as a strategy for its further development.*

**Keywords:** competitiveness, strategy, diversification, management, development, enterprise.

**Вступ.** Серед конкурентних стратегій, що можуть суттєво вплинути на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, важливе місце займає та, що ґрунтується на створенні інноваційної монополії і може передбачати диверсифікацію діяльності.

В даний час в центрі уваги перебувають питання реформування самих підприємств. Одним з найбільш виграшних варіантів їх вирішення є диверсифікація діяльності підприємства. Адаптація українських підприємств до нового етапу економічного розвитку – це складний процес, що вимагає ринкових методів організації виробництва і значних фінансових витрат. При цьому диверсифікація – проникнення великих монополій в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їх дії, має на меті розширення номенклатури товарів, вироблених окремими підприємствами і об'єднаннями.

Питанням обґрунтування напрямів і форм диверсифікації присвячували свої дослідження багато науковців, зокрема: М. Багорко, Н. Дубиніна, Л. Івченко, С. Ілляшенко, С. Кліменко, М. Скоробогатов, Н. Тарановська, А. Чендлер та ін. Їх дослідження охоплювали багато питань, пов'язаних із переналагоджуванням виробництва, реструктуризацією підприємств, оптимізацією їх товарного асортименту, синергічною взаємодією споріднених напрямів діяльності тощо.

Водночас значне коло питань теоретичного і методичного характеру, пов'язаних із повноцінною реалізацією можливостей диверсифікації для зростання конкурентоспроможності підприємств, залишається дискусійним та недостатньо дослідженим. Результативного вирішення цих питань потребує і практична діяльність вітчизняних підприємств. Це й визначило мету досліджень, результати яких подані у статті.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування важливості диверсифікації діяльності в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

**Методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління конкурентоспроможністю підприємств. При дослідженні використовувались емпіричне та теоретичне дослідження, а також елементи логічного аналізу.

**Результати дослідження.** Конкурентоспроможність є здатністю підприємства утримувати стійку позицію на ринку та забезпечувати ефективну діяльність завдяки сукупності економічних методів діяльності та виробництву товарів, які за своїми властивостями є більш привабливими ніж товари конкурента [1].

Конкурентоспроможність підприємств – це їх здатність використовувати власні конкурентні переваги, перемагати в конкурентній боротьбі на ринках, пристосовуватися до нових умов господарювання та задовольняти потреби споживачів шляхом швидкого реагування на зміни в ринковій кон'юнктурі [2].

Конкурентна перевага виступає як співвідношення характеристики чи властивості продукції. Вона є відносною стосовно конкурентів та є результатом різних чинників. Ці чинники можна поділити на декілька категорій відповідно до природи конкурентних переваг:

- конкурентні переваги засновані на якості (в основі даного виду конкурентної переваги є переваги характерні якості товару);
- зовнішні конкурентні переваги (змушують споживача платити за товар вищу ціну, ніж у конкурента);
- внутрішні конкурентні переваги (є результатом підвищеної продуктивності і дають змогу підприємству отримувати більш високі прибутки);
- конкурентні переваги, засновані на витратах (обумовлені питанням контролю рівня цін та витрат на продукцію);
- конкурентні переваги, засновані на ключових компетенціях (здобуття підприємством особливих навичок або впровадження технологій, які створять унікальну цінність для споживача) [63].

Не існує єдиної думки вчених з приводу того, які чинники є найбільш впливовими на рівень конкурентоспроможності підприємства. Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то на її рівень впливають як внутрішні чинники, так і ринкові можливості підприємства [4].

У питанні розвитку підприємства та можливості підвищити конкурентоспроможність, здатності протистояти поширенню кризових процесів важливе місце належить диверсифікації та впровадженню нових, малопоширених і нетрадиційних видів підприємницької діяльності, адже специфічні та альтернативні напрями діяльності можуть принести стабільний прибуток сільським господарствам [5].

Одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції є диверсифікація діяльності. Диверсифікація є одночасний розвиток декількох,

не пов'язаних один з одним видів діяльності, в тому числі за допомогою освоєння як абсолютно нових для даної компанії видів діяльності, так і за допомогою розширення товарного асортименту та наявних послуг [2, с. 116; 4. с. 183].

В умовах конкурентного ринку в якості цілей диверсифікації можуть виступати:

- забезпечення конкурентоспроможності бізнесу;
- зниження ризиків діяльності;
- підвищення рентабельності.

Економічними перевагами диверсифікації є: ослаблення наслідків кризи, залучення додаткових клієнтів, перерозподіл грошових потоків на інші види бізнесу, зменшення залежності від кон'юнктури ринку, згладжування внутрішньо річних коливань обсягів реалізації продукції.

Диверсифікацію можна розглядати в якості конкурентної стратегії підприємства, яка обґрунтовує дії і способи забезпечення конкурентних переваг в конкретній стратегічній зоні господарювання, тобто сегменті ринку, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Диверсифікація може здійснюватися у виробничій сфері, в інвестиційній сфері і в маркетинговій діяльності підприємства. Дослідники виділяють наступні варіанти стратегії диверсифікації [4, с. 102; 6, с. 53]:

1) споріднена диверсифікація, або центрована, або концентрична передбачає поповнення товарного міксу підприємства новими видами продукції і послугами, які з технічної або маркетингової точки зору схожі з існуючими товарами та послугами фірми. Споріднена диверсифікація має «прив'язку» до основного бізнесу;

2) горизонтальна диверсифікація здійснюється шляхом поповнення асортименту новими видами продукції, які є вдосконаленими варіантами, або модифікаціями наявних продуктів підприємства, тобто горизонтальна диверсифікація полягає у випуску продукції, супутньої основними видами продукції;

3) конгломеративна диверсифікація ґрунтується на поповненні товарного міксу підприємства продукцією, яка не має ніякого відношення ні до застосовуваної підприємством технології, ні до її існуючим товарам і ринкам збуту.

На думку дослідників [5, с. 55, 7, с. 88], диверсифікацію, як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства, доцільно використовувати в наступних випадках:

- при зниженні ємності ринку;
- при зростанні числа підприємств конкурентів як в цілому на даному ринку, так і в конкретній стратегічній зоні господарювання;
- за умови наявності у підприємства достатніх і вільних фінансових організаційних ресурсів, які можна використовувати при освоєнні інших видів діяльності і входження на інші види ринків збуту.

Розглядаючи проблему підвищення конкурентоспроможності галузі, необхідно враховувати як економіко-технологічні особливості галузі, які мають перманентний характер, так і тенденції розвитку галузі в даний момент часу, які мають кон'юнктурний характер.

Немає сумніву, що для вирішення подібних завдань необхідні сучасні управлінські моделі, які дозволяли б незалежно від ринкової ситуації забезпечувати відносно стабільну позицію, фінансову стійкість підприємства, а також її конкурентоспроможність [3]. Це можливо з переходом від класичних моделей стратегічного управління і планування до більш адаптивних варіантів, які необхідні в період кризи, коли відбувається постійна зміна ринків, з'являються і йдуть з ринку постачальники, нестабільний споживчий сегмент.

Тому підприємства змушені розробляти нові багатопараметричні моделі управління, які максимально б враховували зміну факторів зовнішнього середовища і були б інваріантні.

В умовах сучасного ринку, будь яке стратегічне управління має мати характер оперативного, тобто терміни розробки та прийняття управлінських рішень, а також внесення стратегічних змін максимально стискаються. Довгострокове планування діяльності фірми як частина стратегічного управління практично втрачає сенс, тому що зміни у зовнішньому середовищі непередбачувані, адже ніхто не може досить точно прогнозувати ринкову ситуацію навіть на 1-2 роки вперед.

Також не викликає сумніву, що в даний час управління набуває характеру антикризового, настільки нестабільний ринок. Всі великі і дрібні гравці ринку прагнуть до мінімізації ризиків, ймовірність настання яких гранично висока.

Рішенням даної проблеми може послужити створення оперативної управлінської бази, куди б збиралися дані про всі зміни, як за макроекономічними показниками, так і по постачальниках, конкурентах і споживачах.

Це дозволить знизити ризики по прийнятих рішеннях, прискорити їх виконання, що особливо важливо в період кризи. Природно, що подібні функції зі збору інформації та її максимально швидкій обробці, можуть бути покладені на оперативні відділи по моніторингу зовнішнього середовища, існуючі або новостворювані на підприємстві.

Управління конкурентоспроможністю тісно пов'язане із забезпеченням стійкої конкурентної позиції фірми шляхом створення конкурентних переваг вироблених продуктів або послуг. Це також надзвичайно важливий аспект в даний час, так як наявність конкурентоспроможної ціни, високої якості, наявність диференціації навіть в поширених товарах масового ринку може змусити споживача зробити необхідний вибір на користь вітчизняної продукції.

Застосування інноваційних технологій також дозволяє підвищити привабливість продукту, при цьому повинні бути узгоджені зусилля суб'єктів

інноваційної діяльності [2]. Споживчий сегмент, так само як і підприємницький, відчуває кризу, що особливо позначається на купівельній спроможності, зростання вимог до споживчої цінності і корисності продукції. Тому питання прогнозування можливих споживчих переваг особливо важливий при реалізації стратегій диверсифікації і програм імпортозаміщення, так як це дозволяє своєчасно реагувати на запити ринку.

У зв'язку з цим актуально проведення маркетингових досліджень, результати яких будуть вихідною інформацією для створення нових продуктів і послуг, що дозволить підприємству міцно займати ринковий сегмент та забезпечить лідерство на ринку.

Узагальнюючи все вище сказане, необхідно відзначити, що застосування сучасних моделей управління конкурентоспроможністю, забезпечення конкурентних переваг виробленої продукції, адаптація до постійно змінюваних умов довкілля дозволить підприємству домагатися стабільних показників діяльності, реалізувати стратегії диверсифікації і підвищить стійкість системи менеджменту.

**Висновки.** Необхідність використання підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути обґрунтована внаслідок порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того рівня діяльності, якого досягнуло підприємство. На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються цілі, ключові задачі та ймовірні результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що в ідеалі дадуть змогу досягти поставлених цілей та результатів, а також виконати завдання.

Необхідність диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або збільшенням власного капіталу. Тому диверсифікацію варто розглядати не тільки як спосіб запобігання кризі на підприємстві, але й як стратегію його подальшого розвитку.

Підсумовуючи усі проаналізовані визначення, сформулюємо власне визначення: диверсифікація – це не лише зміна асортименту продукції, що випускається, але й повна переорієнтація ринків збуту, розподілення ризиків та зниження залежності від циклічності бізнесу й впливу факторів бізнес-середовища. Саме тому дослідження цього напрямку все ще є актуальним та перспективним.

До напрямів подальшого дослідження диверсифікації можна віднести подолання опору державних структур, орієнтацію виключно на внутрішні резерви та залучення інвесторів до процесу диверсифікації. Також цікавим є перехід диверсифікації зі сфери виробництва в невиробничу сферу. Визначення єдиної стратегії диверсифікації також не виявляється можливим, адже кожне конкретне підприємство саме вибирає свій шлях розвитку та росту, адже немає однозначно правильного шляху для всіх. Головне, щоб у результаті диверсифікація приносила підприємству вигоду з найменшими ризиками та збитком.

### Література:

1. Дубініна Н. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Астраханського державного технічного університету*. 2010. № 2. С. 65-71.
2. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. №1. С. 101
3. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. № 4 (28). С. 3-8.
4. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Омеляненко Т.В., Д.О. Барабась та ін. К. : КНЕУ, 2018. 520 с.
5. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 19
6. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.