

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.53>

УДК 338.33

С. О. Кириченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6195-5204>

Т. О. Кашпуренко,

здобувач вищої освіти, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3505-731X>

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК СПОСІБ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

S. Kyrychenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine*

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

T. Kashpurenko

student, National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Politechnic Institute»

DIVERSIFICATION OF PRODUCTION AS A WAY TO INCREASE THE PROFITABILITY OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено значення поняття диверсифікації виробництва, її форми, стратегії та роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Детально розглянуто питання про те, як диверсифікація виробництва може допомогти суб'єктам господарювання збільшити свою прибутковість і стати більш конкурентноздатними на ринку. Окреслено важливість та переваги стратегії диверсифікації виробництва для підприємств, що є особливо важливим у сучасних умовах зростаючої конкуренції та нестабільності економічної ситуації. Проведено аналіз можливості зниження ризику залежності від одного ринку або продукту, покращення фінансових показників суб'єкта господарювання, сприяння розвитку інновацій та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Описано різні стратегії диверсифікації та їх переваги й недоліки, розглянуто важливість правильності вибору стратегії та напряду диверсифікації та чинники, що впливають на нього, а також наведено приклади успішної диверсифікації.

In modern conditions of uncertainty and economic decline, when the economy has not yet fully recovered from the coronavirus crisis and has been further undermined by the country's political situation and military actions, the situation of most domestic enterprises has become unstable. Given these problems, there is an urgent need to find ways to increase the profitability of enterprises, improve their level of financial stability, and strengthen the economic security of business entities, which depends largely on the efficiency of their activities and the amount of profit. This article is devoted to the study of the significance of the concept of production diversification, its forms of manifestation, and implementation directions. It also identifies the main goals and objectives of production diversification in modern conditions. In addition, the article describes the role of production diversification in ensuring sustainable development of the enterprise in conditions of uncertainty. The article thoroughly examines how production diversification can help enterprises increase their profitability, improve financial performance, increase economic efficiency, ensure financial stability,

and become more competitive in the market. The article compares three diversification strategies, characterizes each of them, highlights the advantages and disadvantages of each production diversification strategy for enterprises, which is especially important in today's conditions of growing competition and economic instability. The possibility of reducing the risk of dependence on one market or product, improving the financial performance of the business entity, promoting innovation activities, and ensuring competitive advantages in the market is analyzed. The article discusses the importance of correctly choosing the strategy and direction of diversification, depending on the needs of the enterprise, and identifies the factors that influence this. Also, the authors considered examples of successful production diversification in both global and domestic practice, particularly in the current conditions of a state of war. At the end of this article, the prospects for further research on the issue raised were formulated.

Ключові слова: диверсифікація виробництва, стратегії диверсифікації, прибутковість, конкурентоспроможність, фінансово-економічне становище, діяльність підприємства.

Keywords: *diversification of production, diversification strategies, profitability, competitiveness, financial and economic situation, activity of enterprise.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах нестабільності економічної ситуації підприємства повинні постійно знаходити нові способи збільшення своєї прибутковості та зниження ризиків, пов'язаних зі змінами на ринку та внутрішніми факторами, такими як залежність від постачальників або зміна вимог споживачів. Одним із способів розв'язання цієї проблеми є диверсифікація виробництва, тобто розширення асортименту продукції або послуг, або зайняття нових позицій на ринку за допомогою різних стратегій. Однак, вибір оптимальної стратегії

диверсифікації може бути складним завданням, яке вимагає аналіз багатьох факторів та ресурсів, а також правильного оцінювання ризиків та можливостей, що пов'язані з впровадженням даної стратегії. Тому, важливо знати, які переваги та ризики пов'язані з різними стратегіями диверсифікації виробництва, які фактори впливають на вибір стратегії та які підходи та методи можуть бути використані для забезпечення успішної реалізації диверсифікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження диверсифікації виробництва як способу покращення становища підприємства завжди є актуальним завданням. Дане питання було розкрито в роботах таких авторів, як Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. [4], Згурська О.М. [5], Богуславський Є.І., Черниченко А.О. [6], Забедюк М.С. [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на мінливість сучасного середовища, існує потреба в проведенні дослідження актуальних ризиків, що впливають на діяльність підприємства, оптимальності вибору необхідної стратегії диверсифікації, яка дасть змогу забезпечити зростання прибутку окремого суб'єкта господарювання, та методів і підходів її впровадження, які в подальшому зможуть забезпечити ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження питання диверсифікації виробництва як способу збільшення прибутковості суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Конкретні цілі включають аналіз переваг та ризиків різних стратегій диверсифікації, вивчення факторів, що впливають на вибір стратегії, та розгляд можливих підходів та методів для забезпечення успішної реалізації диверсифікації виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах швидкоплинності та нестабільності умов зовнішнього середовища, для того, щоб підприємство могло ефективно функціонувати та існувати, необхідно вміти швидко та адекватно реагувати на будь-які зміни, що відбуваються у

зовнішньому середовищі. Останні ж можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на суб'єкт господарювання.

Українська економічна ситуація і раніше була складною, проте нині становище вітчизняної економіки погіршилося через недостатній прогрес у подоланні коронавірусної кризи та політичну нестабільність, що призвело до високого рівня невизначеності для підприємств. Така ситуація призвела до зниження прибутковості, ефективності діяльності підприємств, зменшення обсягів випуску продукції, скорочення чисельності персоналу та інших фінансових та економічних проблем. Окрім того, зважаючи на реалії нашого часу багато підприємств припинили або ж обмежили свою діяльність через політичне становище нашої країни, що перш за все, пов'язано з неможливістю забезпечення безпеки функціонування, скрутного фінансового становища, зниження попиту на товари через зниження платоспроможності споживачів або взагалі руйнуванням компаній.

Однак, не всі підприємства мали однаковий вплив від тих умов, що склалися сьогодні: ті, які змогли швидко та ефективно зреагувати на зміни, оптимізувати свої витрати, та надати споживачам якісні продукти, змогли забезпечити свою стабільність, навіть у складних сучасних умовах.

Безумовно, на діяльність підприємств впливає безліч різних внутрішніх і зовнішніх факторів. А тому для забезпечення ефективного господарювання потрібно зважати на кожен з них, аналізувати наявні та потенційні ризики, їх можливий вплив та шукати шляхи уникнення або ж пом'якшення загроз. Разом з тим, слід шукати нові можливості для забезпечення стабільності, розвитку підприємств, збільшення їх прибутковості. Одним із таких способів є диверсифікація виробництва.

Поняття диверсифікації є дуже широким, а тому різні науковці та дослідники мали свої погляди на його визначення. Так, М. Горт у праці «Диверсифікація та інтеграція по-американськи» [1] зазначав, що диверсифікація – це паралельне обслуговування підприємством декількох ринків. Натомість Ч. Х. Беррі, у статті «Корпоративне зростання та

диверсифікація» [2], визначив дане поняття як зростання числа галузей функціонування підприємства.

У книзі «Основи маркетингу» Ф. Котлер [3, с. 44] трактував диверсифікацію як розвиток суб'єкта господарювання шляхом запуску або придбання бізнесу за межами поточних продуктів та ринків компанії. Разом з тим, економіст зазначав, що підприємство не повинне братися за будь-яку можливість в рамках диверсифікації. Замість цього, йому необхідно знайти напрямок, де можна застосувати накопичений досвід, або напрямок, що допоможе усунути недоліки на поточний момент.

Узагальнюючи трактування вітчизняних дослідників, зокрема, таких як М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубова [4, с. 18], О. М. Згурська [5, с. 17], диверсифікація – це вид економічного процесу, що полягає в одночасному розвитку декількох невзаємопов'язаних між собою сфер діяльності та розширенні асортименту товарів, робіт чи послуг підприємства.

У науковій літературі [4, с. 19-20] виділяють три форми диверсифікації:

- 1) виробнича, що полягає в розширенні способів виробництва та асортименту продукції підприємства;
- 2) фінансова, що досягається шляхом здійснення підприємством різних типів короткострокових та довгострокових фінансових інвестицій;
- 3) маркетингова, тобто створення власної торговельної мережі, розширення каналів збуту продукції, використання більшої кількості маркетингових інструментів для просування товару.

Отже, на основі розглянутих визначень, можна підсумувати, що диверсифікація виробництва – це стратегія розвитку бізнесу, що полягає в розширенні асортименту продукції або послуг, які виробляються або надаються компанією, з метою зменшення ризиків, спричинених залежністю від одного виду продукції або послуги, та забезпечення додаткових джерел прибутковості для суб'єкта господарювання.

Диверсифікація виробництва у сучасних умовах економічної нестабільності може проводитися підприємством для досягнення ряду завдань та цілей, до яких можна віднести наступні:

- забезпечення стабільних результатів господарювання у складних умовах, протистояння кризовим процесам;
- формування додаткових джерел доходу та, як результат, збільшення прибутковості підприємства;
- зменшення ризику залежності від одного продукту чи галузі;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства та утримання позицій на ринку;
- розширення ринків збуту товарів чи послуг та розвиток у нових для підприємства галузях;
- підвищення ефективності діяльності.

У цілому, диверсифікація виробництва може зміцнити позиції підприємства на ринку, забезпечити його стійкість та зменшити ризики, що можуть виникнути в майбутньому. Однак, диверсифікація може бути складним та дорогим процесом, який потребує значних вкладень у дослідження ринків, розробку нових продуктів та впровадження нових технологій. До того ж, не всі види диверсифікації можуть бути успішними для підприємства, тому необхідно проводити аналізи та оцінки ефективності планованих дій.

Якщо характеризувати напрями диверсифікації підприємств, то можна виділити диверсифікацію продукції (товарів, робіт чи послуг), постачальників, технологій виробництва та ринку збуту [6].

Існує три стратегії диверсифікації виробництва:

- 1) горизонтальна – базується на виготовленні нових видів продукції чи впровадженні нових сфер діяльності, що направлені на вже наявну клієнтську базу;

2) вертикальна (концентрична) – полягає в пошуку та впровадженні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, що базуються на вже існуючих, які й залишаються основою діяльності;

3) конгломеративна – характеризується розширенням виробництва за рахунок створення абсолютно нових технологічно не пов'язаних продуктів, які також не пов'язані з потребами існуючих споживачів, що реалізуються підприємством на нових ринках [7, с. 91-92].

Кожна зі згаданих стратегій має свої переваги та недоліки. Так, горизонтальна диверсифікація враховує потреби споживачів, проте з'являється ризик обмеження ринків.

До переваг вертикальної диверсифікації можна віднести поєднання координації дій з високими можливостями управління, стабільність економічних відносин всередині підприємства, гарантовані постачання матеріально-технічних ресурсів та тісний контакт з кінцевими споживачами, проте вона має високий рівень взаємозалежності між підрозділами підприємства та обмежені ринки збуту.

Конгломеративна диверсифікація сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів підприємства, зниженню ризику падіння попиту на окремі товари чи послуги та забезпечує захист від поглинання. Разом з тим, вона є найскладнішою для реалізації та найдорожчою серед усіх зазначених стратегій розвитку. Саме тому її можуть використовувати лише великі підприємства. Окрім того, стратегія конгломеративної диверсифікації характеризується труднощами в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів, складністю аналізу стратегічних проблем та проблемною оцінкою стратегічних планів.

На основі цього, можна зробити висновки, що для вітчизняних підприємств найбільш оптимальним буде вибір горизонтальної або вертикальної стратегії диверсифікації, залежно від потреб та можливостей компанії.

Диверсифікація виробництва, крім позитивного впливу, може бути пов'язана з певними ризиками, такими як:

1. Фінансові ризики. Оскільки диверсифікація виробництва вимагає додаткових витрат на її реалізацію, з'являється загроза виникнення неефективних витрат та отримання збитків. Дана проблема нині є особливо гострою, оскільки нестабільність економічного середовища країни, спричинена воєнними діями, уже поставила вітчизняних підприємців у складне фінансове становище.

2. Управлінські ризики. Нові напрямки діяльності можуть вимагати нових знань та навичок, що може бути викликом як для працівників, так і для керівництва підприємства, що в результаті впливатиме на його ефективність.

3. Виробничі ризики. Часто диверсифікація вимагає використання нових технологій чи процесів на виробництві. Це у свою чергу може негативно вплинути на продуктивність праці, якість готових товарів, та діяльність підприємства в цілому, що в сучасних умовах лише загострить становище.

4. Ринкові ризики. Зміна споживчих запитів та ринкових умов, яка ще більше загострюється через економічний спад, може призвести до зменшення попиту на продукцію підприємства в нових напрямках діяльності, що може знизити прибутковість підприємства.

5. Ризики конкуренції. Вихід підприємства в нові сфери діяльності може виявитися менш ефективним, ніж очікувалося, що збільшує ризик конкуренції та зменшує прибутковість підприємства.

Зважаючи на сформовані ризики, можна зробити висновок, що будь-які зміни потребують детального проведення аналізу загроз, що матимуть негативний вплив на діяльність суб'єкта господарювання. Формування ефективної стратегії управління ризиками допоможе визначити доцільність та напрямки проведення диверсифікації, особливо в сучасних умовах.

Однак, при ефективному управлінні та плануванні майбутніх змін можна уникнути всіх загроз та ризиків. Відомим прикладом успішної

диверсифікації виробництва, який це продемонстрував, є досвід південнокорейської транснаціональної компанії Samsung, яка займалася виробництвом електроніки, але згодом почала виготовляти побутову техніку, смартфони, планшети та інші пристрої, що дозволило розширити аудиторію споживачів та збільшити обсяг продажів.

Якщо характеризувати приклади диверсифікації на вітчизняному ринку, то можна виокремити компанію Fozzy Group, яка розпочинала як мережа супермаркетів, але згодом розширилась на ресторани швидкого харчування та власне виробництво продуктів харчування.

Ще одним прикладом успішної диверсифікації в Україні є компанія Kernel, яка почала як аграрна компанія з вирощування зернових культур, але потім розширилась на сегменти обробки насіння, виробництва олії, транспортування та експорту сільськогосподарської продукції. Сьогодні, навіть в умовах війни, Kernel успішно використовує свій досвід диверсифікації для того, щоб ефективно протистояти труднощам [8].

Розглянуті приклади показали, що диверсифікація виробництва може стати ефективною стратегією в будь-якій галузі навіть в складних економічних умовах невизначеності, якщо використовувати свої конкурентні переваги та досвід для розвитку інших сегментів.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, диверсифікація виробництва може бути ефективним способом збільшення прибутковості суб'єкта господарювання і підвищення його конкурентоспроможності.

Протягом дослідження було визначено, що для підприємств, що працюють в умовах високого економічного тиску, дуже важливо мати гнучку стратегію та готовність до швидкого реагування на зміни в економічному та політичному середовищі. Диверсифікація виробництва може стати ефективним рішенням для забезпечення стабільності та розвитку, зокрема в сучасних умовах економічного спаду.

Також вдалося встановити важливість правильного вибору стратегії диверсифікації для підприємства, що залежить від ринкових умов, фінансових можливостей підприємства, його технічних можливостей та ресурсів. У статті було розглянуто не лише теоретичні засади диверсифікації виробництва, а й практичні приклади.

Результати проведеного дослідження можуть бути корисні для менеджерів та власників підприємств, які розглядають можливості диверсифікації виробництва для підвищення прибутковості та зниження ризиків.

З огляду на результати проведеного дослідження, більш глибоке вивчення сучасних прикладів диверсифікації виробництва вітчизняних підприємств та формування на їх основі механізму диверсифікації виробництва в умовах війни з метою пошуку нових шляхів підвищення прибутковості суб'єктів господарювання та забезпечення їх фінансової стійкості, є перспективами майбутніх наукових досліджень у даному напрямі.

Література

1. Gort, M. (1962), *Diversification and Integration in American*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA.
2. Berry, C.H. (1971), "Corporate growth and diversification", *Journal of Law and Economics*, vol. 14, no. 2, pp. 371-383.
3. Kotler, Ph. and Armstrong, G. (2011), *Principles of Marketing*, Pearson Education, URL: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf> (дата звернення: 23.04.2023).
4. Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (25), 2011. С. 18-20.

5. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13, 2018. С. 17.
6. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. № 10, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424> (дата звернення: 24.04.2023).
7. Забедюк М.С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 1 (2), 2020. С. 91-92. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11> (дата звернення: 24.04.2023).
8. Forbes Ukraine. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716> (дата звернення: 24.04.2023).

References

1. Gort, M. (1962), *Diversification and Integration in American*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA.
2. Berry, C.H. (1971), "Corporate growth and diversification", *Journal of Law and Economics*, vol. 14, no. 2, pp. 371-383.
3. Kotler, Ph. and Armstrong, G. (2011), *Principles of Marketing*, Pearson Education, [Online], available at: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf> (Accessed 23 April 2023).
4. Skorobohatov, M.M. and Kutserubova, O.I. (2011), "Diversification as one of the ways to improve the efficiency of enterprises in modern conditions", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 3, no. 25, pp. 18-20.

5. Zhurska, O.M. (2018), "Diversification as a method of increasing the economic efficiency of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, p. 17.
6. Bohuslavskiy, E.I. and Chernychenko A.A. (2013), "Choosing the best method diversifying enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424> (Accessed 24 April 2023).
7. Zabedyuk, M.S. (2020), "Diversification strategy as a way to increase efficiency of an enterprise", *Ekonomichnyj forum*, [Online], vol. 1, no. 2, available at: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11> (Accessed 24 April 2023).
8. Forbes Ukraine (2022), "Hold the giant. How the largest agricultural holding of Ukraine was able to survive during the war. Interview with Yevhen Osipov, CEO of Kernel", available at: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716> (Accessed 24 April 2023).

Стаття надійшла до редакції 27.04.2023 р.