

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ І ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ФОРМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2020 ХАУСТОВА В. Є.

УДК 338.83
JEL: D24; D92; L25; M11

Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств

У статті визначено, що посилення зовнішньої та внутрішньої нестабільності функціонування підприємств висуває нові вимоги до вибору та обґрунтування стратегії та форм забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств, здатних забезпечити їх життєздатність і сталий розвиток. Отже, мета статті полягає у розв'язанні теоретико-методичних засад диверсифікації й інтеграції як форм забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. Згідно з поставленою метою розглянуто основні погляди на розуміння стратегії; рівні стратегічного управління підприємством; основні типи стратегій, що можуть бути впроваджені на підприємстві; класифікації видів стратегій. Уточнено тлумачення сутності понять «ціль», «орієнтир» і «розвиток». Обґрунтовано, що головним (цільовим) орієнтиром управління розвитком підприємства є забезпечення його життєздатності. Досягнення цього орієнтиру вимагає реалізації ряду базових і специфічних орієнтирів, що, разом із цільовим, складатимуть систему стратегічних орієнтирів. Уточнено сутність поняття «диверсифікація»; досліджено мотиви, чинники внутрішнього середовища підприємства, що мають враховуватися при виборі стратегії диверсифікації; розглянуто різні класифікації видів диверсифікації. Доведено, що диверсифікація органічно пов'язана з інтеграцією. Визначено, що формуванню та впровадженню стратегії диверсифікації підприємства передують обґрунтування вибору її видів, форм і підходів до реалізації. Уточнено сутність поняття «інтеграція», досліджено її форми, види, класифікації залежно від певних класифікаційних ознак. Розглянуто місце та роль диверсифікації й інтеграції в стратегічному управлінні підприємством, критерії доцільності вибору та реалізації певної стратегії. Доведено, що диверсифікація та інтеграція є найважливішими інструментами зростання ефективності функціонування підприємств, спрямованого на підвищення їх життєздатності та конкурентоспроможності, поліпшення фінансового стану та інвестиційної привабливості.

Ключові слова: диверсифікація, інтеграція, стратегія, стратегічні орієнтири, управління розвитком, стратегічне управління, підприємство.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

Рис.: 1. **Табл.:** 8. **Бібл.:** 40.

Хаустова Вікторія Євгенівна – доктор економічних наук, професор, виконуючий обов'язки заступника директора з наукової роботи, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: v.khaust@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

Researcher ID: Q-9045-2016

Scopus Author ID: 84930494392

UDC 338.83
JEL: D24; D92; L25; M11

Khaustova V. Ye. Diversification and Integration as the Forms of Ensuring Strategic Guidelines for the Enterprise Development Management

The article defines that an increase in both the external and the internal instability of enterprise operation imposes new requirements for the choice and substantiation of the strategy and forms of provision of strategic guidelines for managing the enterprise development that can ensure its viability and sustainable development. Thus, the publication is aimed at developing the theoretical-methodical principles of diversification and integration as the forms of ensuring strategic guidelines for the enterprise development management. According to the aim, the author considers the main views on understanding the strategy; the levels of strategic management of the enterprise; the main types of strategies that can be implemented at the enterprise; the classification of types of strategies. The interpretation of the essence of concepts of «goal», «guideline» and «development» is updated. It is substantiated that the main (target) guideline for managing the development of enterprise is to ensure its viability. Achieving this main guideline requires the implementation of a number of basic and specific guidelines, which, together with the target, will make up a system of strategic guidelines. The essence of the concept of «diversification» is closer defined; the motives, factors of the internal environment of enterprise, which should be taken into account when choosing a diversification strategy, are examined; various classifications of diversification types are considered. It is proved that diversification is seamlessly related to integration. It is determined that the formation and implementation of a diversification strategy of enterprise is preceded by substantiating the choice of its types, forms and approaches to implementation. The essence of the concept of «integration» is specified, its forms, types, classifications depending on certain classification characteristics are researched. The place and role of diversification and integration in the strategic management of enterprise, criteria of expediency of choice and implementation of a certain strategy are considered. It is proved that diversification and integration are the most important instruments for enhancing the efficiency of enterprises, which is directed towards increasing their viability and competitiveness, improving the financial condition and investment attractiveness.

Keywords: diversification, integration, strategy, strategic guidelines, development management, strategic management, enterprise.

Fig.: 1. **Tabl.:** 8. **Bibl.:** 40.

Khaustova Viktoriia Ye. – D. Sc. (Economics), Professor, Acting Deputy Director for Research, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: v.khaust@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

Researcher ID: Q-9045-2016

Scopus Author ID: 84930494392

Сучасний світ характеризується трансформаціями та глобальними змінами в системі суспільного виробництва, змінюються вектори розвитку цілих галузей економіки під впливом всеохоплюючої цифровізації та інформатизації, впровадження нових технологій і матеріалів, посилюється конкурентна боротьба на ринках, модифікуються механізми виробництва та співпраці. Зазначені процеси відбуваються на тлі цілого комплексу соціально-економічних і політичних проблем, що останнім часом загострилися в багатьох країнах світу, а також ряду загальносвітових викликів, серед яких одним із найбільш руйнівних стала пандемія COVID-19. Усе це свідчить про суттєве ускладнення умов функціонування всіх суб'єктів господарювання загалом і підприємств різних сфер діяльності зокрема.

В умовах посилення як зовнішньої, так і внутрішньої нестабільності функціонування підприємств необхідною умовою їх виживання та розвитку стають вірно обрані стратегічні орієнтири та стратегія управління, здатна забезпечити сталий розвиток підприємства.

Необхідно відзначити, що проблематика стратегічного менеджменту та управління розвитком підприємства є досить широко досліджуваною. Їй відводиться провідне місце в роботах відомих зарубіжних учених: Р. Акоффа, Г. Альстренда, І. Ансоффа, К. Боумана, П. Друкера, Е. Майєра, Р. Манна, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Д. Хана та ін. Значний внесок у дану проблематику зробили і вітчизняні вчені, зокрема В. Герасимчук, О. Віханський, А. Воронкова, З. Галушка, В. Герасимчук, В. Катяло, М. Кизим, Г. Кіндрацька, Е. Коротков, О. Кузьмін, В. Немцов, Г. Осовська, В. Прохорова, М. Пушкар, О. Тищенко, З. Шершньова та ін. Водночас складність управління стратегічним розвитком підприємств в умовах нових викликів зумовлює існування цілого комплексу питань, що потребують подальших досліджень. Серед них – розвинення теоретичних засад управління розвитком підприємства; удосконалення методичних підходів до формування стратегічних орієнтирів управління; обґрунтування вибору форм їх забезпечення.

Отже, *мета* статті полягає в розвиненні теоретико-методичних засад диверсифікації й інтеграції як форм забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств.

Зародження процесів стратегічного бачення щодо управління розвитком підприємств припадає на середину 20 ст. Процес еволюції теоретичних засад стратегічного управління триває і донині.

У науковій літературі зі стратегічного планування виділяються два основні погляди на розуміння стратегії: 1 – стратегія як конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а вироблення стратегії – як процес знаходження певної мети та складання довгострокового плану (підхід передбачає,

що всі виникаючі зміни передбачувані, а всі процеси носять детермінований характер і піддаються повному контролю й управлінню); 2 – стратегія як довгостроковий напрямок розвитку підприємства, а також позицій підприємства в навколишньому середовищі (при цьому підході стратегія розглядається як обраний напрям діяльності, функціонування в рамках якого має забезпечити підприємству досягнення поставлених цілей).

Сучасні погляди на управління розвитком підприємства переважно базуються на другому підході до розуміння стратегії, отже, і в даному досліджуванні ми будемо додержуватися такого підходу.

Стратегія розробляється та реалізується на всіх рівнях стратегічного управління компанією/підприємством (*табл. 1*).

У теорії стратегічного управління виділяються чотири основні типи стратегій, що можуть бути впроваджені на підприємстві:

- ✦ 1 – стратегії концентрованого зростання (стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту);
- ✦ 2 – стратегії інтегрованого зростання (стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед);
- ✦ 3 – стратегії диверсифікованого зростання (стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації);
- ✦ 4 – стратегії скорочення (стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат).

Для підприємств, що вже працюють на ринку, займають певну ринкову нішу та прямують до посилення своїх ринкових позицій, особливої уваги заслуговують стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання.

На цей час у теорії стратегічного управління існує величезна кількість класифікацій видів стратегій залежно від різних класифікаційних ознак. Найбільш поширені з них наведено в *табл. 2*. Варто відзначити, що ускладнюючим фактором класифікації стратегій розвитку підприємства є те, що переважна кількість з них не може бути однозначно віднесена до однієї з ознак. Отже, існує досить багато інших авторських підходів до визначення цього питання.

Стратегія є основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства. У цьому контексті доцільно визначитися з тлумаченням сутності понять «ціль», «орієнтир» і «розвиток», у тому числі в контексті стратегічного управління.

Слово «ціль» (τέλος) нерідко у філософських вченнях тлумачиться як «завершення», «кінець». Сучасні погляди на сутність даного поняття зводяться до розуміння цілі як того, до чого прагнуть і чого намагаються досягти [5].

Рівні стратегічного управління компанією/підприємством

Рівень	Характеристика
I. Корпоративний	Притаманний компаніям, що діють у декількох сферах бізнесу. На цьому рівні в таких компаніях приймаються ключові рішення щодо розвитку бізнесу, встановлюються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації, здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами
II. Сфери бізнесу	Це рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, або абсолютно незалежних підприємств, що відповідають за розробку та реалізацію стратегії в бізнес-середовищі. На цьому рівні розробляється та реалізується стратегія, що базується на певному стратегічному плані, основною метою якого переважно є підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного потенціалу
III. Функціональний	Рівень керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, НДДКР, виробництва, управління персоналом і т. ін.
IV. Лінійний	Рівень керівників підрозділів компанії/підприємства або їх географічно віддалених частин (представництв, філій тощо)

Джерело: укладено на основі [1].

Таблиця 2

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За рівнем управління	Корпоративна; ділова (бізнес-стратегія); функціональна (за напрямками діяльності); ресурсна; оперативна
За стадією життєвого циклу підприємства	Стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія скорочення; стратегія реструктуризації
За характером поведінки на ринку	Активна; пасивна
За ринковою позицією	Стратегія лідерства за витратами; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія); стратегія упередження (створення потенціалу випередження конкурентів)

Джерело: складено на основі [1–4].

Розвиток є однією з найважливіших категорій теоретико-методологічного базису стратегічного управління підприємством. Як зазначають Н. Сапельникова та М. Вознюк, розвиток підприємства, з одного боку, розглядається «як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком» [6].

Загалом різноманіття поглядів науковців на поняття «розвиток» можна представити у вигляді чотирьох груп: перша група вчених пов'язує розвиток з реалізацією нових цілей, цілеспрямованістю змін; друга – розглядає його як процес адаптації до навколишнього середовища; третя – підміняє розвиток його джерелом – суперечностями системи; четверта – отожднює розвиток з однією з його ліній – прогресом, чи ускладненням систем, або з однією з його форм – еволюцією [7].

Стратегічне управління розвитком підприємства полягає «в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення

протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем» [6].

Стратегічне управління розвитком підприємств має забезпечувати його ефективний розвиток. При цьому, про ефективний розвиток підприємства можна говорити тоді (за В. Парето), коли значення всіх цільових показників не погіршуються, а значення хоча б одного з них поліпшується за певний проміжок часу, або ж передбачається компенсація погіршення значень одних цільових показників за рахунок поліпшення інших (за критерієм ефективності Калдора – Хікса) [8; 9].

З поняттями «стратегія» та «ціль» тісно пов'язане поняття «орієнтир».

Найбільш поширеним тлумаченням поняття «орієнтир» є показчик, вказівник на пряму дій [10]. Отже, орієнтир (цільовий орієнтир) є свого роду показчиком, віддаленою ціллю, яку підприємство прагне досягти шляхом розробки та реалізації стратегії.

Як зазначає І. Ансофф, стратегія та орієнтири при всій своїй удаваній схожості є речами абсолютно різними. Орієнтир близький за значенням до цілі, а стратегія є засобом реалізації цілі. Орієнтир є більш високим рівнем прийняття управлінських рішень, аніж цілепокладання [3].

Орієнтири можуть бути виражені як кількісно, так і якісно. Д. Гут і Р. Тагірі запропонували композицію із шести основних напрямків якісних орієнтирів, які можуть бути використані при стратегічному плануванні організації (табл. 3), а Х. Боссель – базові орієнтири організації як системи (табл. 4).

Різноманітність класифікацій орієнтирів управління розвитком обумовлена загальною складністю підприємства як системи, а також складністю зовнішнього середовища його функціонування. Втім, погоджуємось з Я. Кашубою, що головним орієнти-

ром управління розвитком підприємства є забезпечення його життєздатності [2], при цьому надійність, стійкість, живучість, вмотивованість до розвитку та інші орієнтири виступають свого роду складовими життєздатності, що віддзеркалюють різні аспекти підприємництва. Така ж думка доводиться в роботі [11], де зазначається, що в будь-якому випадку кожна організація має в орієнтирах показники свого сталого розвитку, стійкість і життєздатність системи організації вимагають реалізації деяких базових орієнтирів, однакових майже для всіх типів організацій.

Отже, можна виділити цільовий орієнтир, базові орієнтири та специфічні, що всі разом складатимуть систему стратегічних орієнтирів. Специфічні мають бути розвиненням базових орієнтирів залежно від місії підприємства, його структури, специфіки, зовнішнього оточення та інших факторів.

Стратегія будь-якої підприємницької структури завжди має бути динамічною й оновлюватися по мірі її розвитку. Потреба у змінах з'являється тоді, коли менеджмент бачить шляхи поліпшення існуючої стратегії або виникає необхідність привести стратегію у відповідність до нових ринкових умов. У цьому випадку, перш за все, необхідним є перегляд стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства, а також форм їх забезпечення, серед яких найважливіше місце займають диверсифікація та інтеграція.

Слово «диверсифікація» походить від новолатинського *diversificatio* – зміна, різноманітність, латинського *diversus* – різний і *facere* – робити. У сучасній науковій літературі спостерігається різноманітність підходів до тлумачення поняття «диверсифікація», ряд з них певною мірою відображають діяльність підприємств різних сфер виробництва, в інших акцент робиться або на необхідності досягнення цілей (зокрема, зниження ризику втрати доходу та капіталу) або на засоби досягнення цих цілей.

Таблиця 3

Якісні орієнтири організації за Д. Гут і Р. Тагірі

Орієнтири	Категорія цінностей	Типи цілей
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність, накопичення багатства	Зростання, прибутковість, результати
Політичні	Влада, визнання, раціональне мислення	Загальний обсяг капіталу, продажів, кількість працівників
Соціальні	Хороші людські відносини, прихильність, відсутність конфлікту	Соціальна відповідальність щодо прибутковості, непряма конкуренція, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, склад, форма та симетрія	Привабливість, навіть зі шкодою для прибутку, етика
Релігійні	Злагода у Всесвіті	Моральні проблеми

Джерело: складено за [4].

Базові орієнтири організації як системи за Х. Боссеєм

Орієнтири	Характеристика
Обумовлені оточенням	
Існування	Система повинна бути сумісною з нормальним станом оточення та здатною існувати в цьому оточення. Слід забезпечити наявність інформаційних, енергетичних і матеріальних ресурсів, необхідних для підтримки збалансованого стану системи
Свобода дій	Система повинна мати здатність різноманітними способами справлятися з вимогами, що накладаються на неї різноманітністю оточення
Безпека	Система повинна бути здатною захистити себе від несприятливих впливів мінливості оточення. Під останнім розуміються мінливі, нестійкі та непередбачені умови, що виходять за межі нормального стану оточення
Ефективність	У боротьбі за збереження обмежених ресурсів (інформаційних, матеріальних, енергетичних) і здійснення впливу на своє оточення система повинна в кінцевому підсумку залишатися ефективною
Адаптованість	Система повинна бути здатною до навчання, адаптації та самоорганізації, з метою вироблення більш адекватних способів реагування на вимоги, що накладаються мінливими умовами оточення
Співіснування	Система повинна бути здатною до модифікації своєї поведінки, з метою врахування поведінки й інтересів (орієнтирів) інших систем (суб'єктів), присутніх в її оточенні
Обумовлені системою	
Репродуктивність	Самовідтворювальні (автотворні) системи повинні бути здатні до розвитку
Психологічні потреби	Колектив організації, що володіє психологічними потребами
Відповідальність	Свідомі суб'єкти несуть відповідальність за свої вчинки та повинні підкорятися нормативним вимогам

Джерело: складено за [11; 12].

Серед поширених підходів до тлумачення поняття «диверсифікація» визначаються такі:

- ✦ процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі підприємства, що існує у двох основних формах: 1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів; 2) вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства» [13];
- ✦ одночасний розвиток декількох або багатьох незв'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг; стратегія, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу [14];
- ✦ стратегічний механізм структуризації господарської діяльності, що передбачає розширення, розподіл і розвиток пов'язаних або непов'язаних між собою елементів економічної системи з метою розподілу ризиків, максимізації економічного блага, досягнення цілей та ефекту синергії [15];
- ✦ вектор розвитку, який дозволяє підприємству відкривати для себе неосвоені сфери діяльності через впровадження інновацій [16];

- ✦ процес появи нових форм і напрямів діяльності підприємства, у результаті чого досягається мінімізація ризиків і формується ефективна структура управління [17];
- ✦ здійснення діяльності суб'єктами господарювання на основі перерозподілу ресурсів, що має на меті виробництво нових товарів, використовуючи новітні технології, проникнення на нові ринки [18];
- ✦ стратегічний процес (перерозподіл ресурсів у відмінні сфери діяльності порівняно з існуючими), форма організації підприємницької діяльності (інтеграція, кооперація, спеціалізація, концентрація) [19].

Отже, в узагальненому вигляді диверсифікація представляє собою стратегію розвитку підприємства, що передбачає одночасне вкладення капіталу в розвиток багатопротифільного бізнесу.

Основними мотивами вибору такої стратегії в умовах нестабільності зовнішнього середовища функціонування підприємства є прагнення не залежати від: єдиного чи обмеженого кола постачальників сировини, технологій і комплектуючих; одного чи декількох однотипних видів продукції/послуг; єдиного ринку збуту; обмеженого кола покупців на локальному ринку тощо.

У науковій літературі пропонуються різні класифікації видів диверсифікації, найбільш поширеними серед яких є такі (табл. 5, табл. 6).

Також науковці пропонують інші види класифікацій залежно від різних класифікаційних ознак:

- ✦ за критерієм сфери здійснення виділяють три форми диверсифікації: виробничу, фінансову і маркетингову;
- ✦ за середовищем здійснення – внутрішню та зовнішню;

- ✦ за спорідненістю – споріднену та неспоріднену;
- ✦ за об'єктом – економічної діяльності, виробництва, номенклатури та асортименту продукції, капіталу, кадрів, розміщення;
- ✦ за середовищем здійснення – внутрішню та зовнішню;
- ✦ за типом економічного розвитку – екстенсивну та інтенсивну;
- ✦ за цілями – стратегічну та тактичну;

Таблиця 5

Класифікація видів диверсифікації за формою

Види диверсифікації	Особливості
Конгломератна (багатогалузева)	Представляє собою поповнення асортименту підприємства продукцією, що не має ніякого відношення до технологій, використовуваних ним, а також до його продукції та ринків збуту. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат
Вертикальна (концентрична, центрована)	Передбачає розширення виробництва шляхом випуску продукції підприємства виробами, які знаходяться в одному виробничо-технологічному ланцюжку із основною продукцією підприємства. Основною метою такої диверсифікації є досягнення ефекту синергії та розширення ринку збуту продукції. Вертикальна диверсифікація здійснюється підприємством з метою посилення конкурентної позиції своєї основної діяльності. Наприклад, диверсифікація типу «крок вперед» застосовується корпорацією Yamaha, яка з часом доповнила виробництво моторів випуском кінцевої продукції – мотоциклів, катерів та снігоходів. У протилежному напрямку здійснюється диверсифікація за типом «крок назад», коли збиральне підприємство починає випускати елементи збірки. Так, деякі брендові автоконцерни з метою підвищення якості та надійності своїх автомобілів розгорнули власне виробництво моторів, не довіряючи постачальникам
Горизонтальна	Представляє собою перехід до виробництва нового продукту на основі вже вбудованого або типового виробничого циклу. Таким чином відбувається поповнення асортименту продукції підприємства товарами, які жодним чином не пов'язані з тими, що вже ним виробляються, але можуть викликати зацікавленість споживачів сектора ринку, який вже освоєно підприємством. Така диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням додаткових потреб споживачів продукції підприємства. До горизонтальної диверсифікації відносять також диверсифікацію ринків (географічне розширення) шляхом горизонтальних злиттів чи поглинань з метою експансії на нові ринки, тобто інтеграцію. Наприклад, відомі в усьому світі компанії Samsung та Huawei перейшли від виробництва класичного мобільного телефону до апарата з вбудованою відеокамерою та комп'ютерним пристроєм (смартфону), з'єднавши кілька пристроїв в одному корпусі
Змішана	Поєднує вищенаведені види диверсифікації

Джерело: удосконалено на основі [14–16; 20; 21].

Таблиця 6

Класифікація видів диверсифікації відносно виду діяльності

Види диверсифікації	Характеристика
Незв'язаного типу	Передбачає здійснення нової діяльності, яка не має стосунку або не пов'язана з основною діяльністю компанії. Наприклад, у корпорації Yamaha – це традиційне виробництво різного типу моторів і зовсім не пов'язане з ним виробництво музичних інструментів або студійного обладнання
Зв'язаного типу	Передбачає нову діяльність, що якимось чином має відношення до вже існуючої, яка залежить від неї. Наприклад, корпорація Yamaha широко використовує диверсифікацію пов'язаного типу, випускаючи музичні інструменти, музичні синтезатори та студійне обладнання, а також продає програмне забезпечення для смартфонів і планшетів «від Yamaha» для роботи зі звуком

Джерело: складено на основі [20].

- ✦ за величиною суб'єктів господарювання – великого підприємництва, середнього підприємництва та малого підприємництва та ін. [15; 22–25].

Ю. Самойлик пропонує враховувати таку ознаку, як функціональна сфера впливу, та розподіляти економічну диверсифікацію на такі види: фінансово-інвестиційна (розподіл інвестицій та інших фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності); галузева (розвиток різних напрямів діяльності та галузей); організаційна (формування системи різноманітних функціональних структурованих напрямків діяльності, що створюють умови для ефективного розвитку) [15].

Необхідно відзначити, що класифікація видів диверсифікації за різними ознаками є досить умовною, усі види економічної диверсифікації взаємопов'язані та взаємодоповнюючі, отже, при реальному здійсненні диверсифікаційних процесів досить складно чітко відокремити певні види диверсифікації один від одного.

На практиці підприємство може впроваджувати і змішану стратегію, яка проявляється в комбінуванні вищенаведених видів диверсифікації, кожний з яких має певний набір переваг і ризиків. Але, в будь-якому випадку, в основі визначення оптимальних варіантів диверсифікації в межах впроваджуваної стратегії розвитку підприємства та стратегічних орієнтирів управління лежить оцінка прибутковості та ризику конкретного обраного напрямку, врахування стадії життєвого циклу підприємства та його ресурсів.

До чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають на диверсифікацію, належать такі:

- ✦ *стратегічні* (місія, ціль, стратегічні орієнтири, завдання);
- ✦ *економічні* (відображуються основними показниками діяльності підприємства – індикаторами рентабельності, фінансової незалежності, ділової активності та ін.);
- ✦ *організаційно-управлінські* (розміри підприємства, організаційна структура, організаційна форма та ін.);
- ✦ *матеріально-технічні* (застосовувані технології, сировина, матеріали, комплектуючі, виробничі потужності, устаткування та ін.);
- ✦ *соціальні* (знання, вміння, навички, досвід персоналу);
- ✦ *інвестиційно-інноваційні* (динаміка та ефективність розміщення та залучення інвестицій, інноваційна активність, готовність до впровадження інновацій та ін.) [16; 23].

Також при розробці стратегії диверсифікації має враховуватися ряд критеріїв: критерій привабливості галузі, обраної для диверсифікації; критерій витрат на входження в галузь; критерій додаткових переваг від диверсифікації.

Основними факторами, що визначають доцільність реалізації стратегії диверсифікації, є такі: підприємство не має потенціалу зростання бізнесу в займаному ним сегменті (ніші) ринку; в інших видах діяльності та галузях з'явилася можливість збільшити прибуток підприємства з посиленнями для нього витратами, що забезпечить підвищення життєздатності, конкурентоспроможності та іміджу підприємства; в новій галузі є надресурси (гранти, бюджетне фінансування та ін.); при реалізації стратегії виникне можливість отримати синергійний ефект, знизити за рахунок цього витрати виробництва та збільшити прибуток підприємства.

В узагальненому вигляді при диверсифікації можуть використовуватися такі підходи (рис. 1).

Диверсифікація тісно пов'язана та навіть переплітається з інтеграцією.

Слово «інтеграція» походить від латинського «integratio», що в перекладі означає об'єднання різних частин у щось ціле, спільне.

Відомо, що поняття «інтеграція» розглядається стосовно різних рівнів економіки – підприємств (мікрорівень, корпоративний рівень), регіонів (мезорівень), країн (макрорівень), наддержавних систем управління (мегарівень).

Окрім того, сьогодні розрізняють економічну інтеграцію, політичну, соціальну, фінансову, науково-технічну, виробничу, культурну та ін. У даному дослідженні мова йде, відповідно, про економічну інтеграцію.

Також поняття «інтеграція» за своїм смисловим значенням пов'язане з цілим рядом інших понять – «об'єднання», «консолідація», «концентрація», «централізація», «кооперація», «координація».

У науковій літературі пропонуються різні тлумачення поняття «інтеграція»:

- ✦ об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії, розвиток зв'язків між ними [27];
- ✦ організаційно-економічне злиття двох або більше елементів в єдине ціле, при якому з'являється нова якість; поняття знаходить своє відбиття в синергії інтегрованого капіталу, де синергія – зростання активності діяльності в результаті з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему за рахунок так званого системного ефекту [28];
- ✦ організаційне поєднання технологічно пов'язаних між собою різноманітних видів діяльності з притаманними їм функціями для виробництва кінцевого продукту та доведення його до споживача, а також досягнення на цій основі вищих економічних результатів [29];
- ✦ процес об'єднання підприємств з метою сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності на основі досягнення позитивного системного ефекту [30];
- ✦ процес посилення ступеня взаємодії підприємств, що супроводжується встановленням



Рис. 1. Підходи, використовувані при диверсифікації підприємств

Джерело: складено на основі [26].

між учасниками тривалих відносин спільності, об'єднання або узгодженості дій з метою підвищення ефективності їх функціонування, і заснований на координації дій, договірній основі або на відносинах взаємної залежності та контролю [31] та ін.

Отже, інтеграція розглядається як:

- ✦ процес об'єднання будь-яких частин, елементів, економічних суб'єктів у єдине ціле;
- ✦ процес поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між економічними суб'єктами;
- ✦ процес гармонізування відносини між економічними суб'єктами на основі поєднання економічних інтересів;
- ✦ процес злиття або поглинання економічних суб'єктів.

У загальному вигляді економічна інтеграція є процесом таких взаємовідносин між підприємствами (економічними суб'єктами), що забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого та інтегрованого підприємств.

Інтеграція підприємств може відбуватися в різних формах (що визначається системою економічних відносин між членами інтегрованої структури): асоціації, консорціуми, синдикати, спілки, картелі,

холдинги, концерни, фінансово-промислові групи, а також у формі злиттів і приєднань.

У процесі створення інтеграційної структури обов'язково враховується специфіка діяльності всіх учасників, а також вся сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають особливості функціонування підприємств – учасників інтеграції та впливають на вибір форми інтеграції.

В основі розглянутих вище форм інтеграції підприємств можуть лежати різні види інтеграції (табл. 7).

Необхідно зазначити, що у випадку, коли галузь висококонцентрована, горизонтальна інтеграція ефективна за таких умов: коли на галузевому ринку діють великі іноземні компанії; якщо необхідне освоєння нової технології, очікується висока ефективність діяльності нової структури; за умови, коли одне з підприємств, що входить до складу цієї нової структури, відчуває серйозні фінансові труднощі [33].

Щодо вертикальної інтеграції, то найважливіший її ефект полягає у створенні більш сприятливих умов для відтворення капіталу порівняно з умовами «вільного» ринку. Тому необхідність у ній виникає в тих випадках, коли в ринковому механізмі виявляються збої і він не забезпечує належною мірою стабільності та надійності міжгалузевого обміну, а, отже, відтворення капіталу та самозростання вартості [32].

Види інтеграції підприємств за характером зв'язків між об'єктами інтеграції

Види інтеграції	Характеристика	Переваги
Горизонтальна	Передбачає об'єднання підприємств, що перебувають на однакових етапах виробництва, працюють і конкурують в одному сегменті ринку, в одній галузі та спеціалізуються на виробництві однотипної або подібної продукції або наданні однотипних або подібних послуг. Цей вид інтеграції виражається в об'єднанні родинних підприємств, що працюють і конкурують в одній галузі	Збільшення обсягів ринку збуту; розширення масштабів виробництва; розширення номенклатури виробів і послуг, що випускаються; економія на масштабах виробництва; раціональне використання потужностей; зниження конкуренції; консолідація коштів для проведення НДДКР і впровадження науково-технічних розробок; поширення прогресивного управлінського та технічного досвіду з метою усунення недостатньої ефективності використання експлуатованих фондів
Вертикальна	Передбачає об'єднання підприємств різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством своєї діяльності або на попередні виробничі стадії аж до джерел сировини, або на наступні – до кінцевого споживача	Економія у витратах за рахунок: зниження наскрізних питомих витрат на виробництво кінцевої продукції й економія витрат, пов'язаних з використанням сторонніх підрядників і посередників; зниження транзакційних витрат і зменшення непрямого оподаткування проміжних продуктів виробництва, отже, собівартість кінцевої продукції буде на порядок нижче, ніж у самостійних підприємств-конкурентів; оперативність у перерозподілі матеріальних і фінансових ресурсів між підприємствами; можливість реалізації капіталомістких проєктів, науково-технічних програм за рахунок консолідації фінансових ресурсів; поліпшення контролю якості; захист власної технології; зниження рівня невизначеності функціонування; більша стабільність і менша залежність від негативних змін кон'юнктури; обмеження конкуренції шляхом монополізації постачання сировини та напівфабрикатів, а також розподільних каналів; посилення конкурентної позиції за рахунок контролю наступних за виробництвом стадій руху товарів
Діагональна	Передбачає об'єднання підприємств, що знаходяться на різних рівнях вертикального виробничого циклу та випускають паралельні види продукції. Метою діагональної інтеграції підприємств є вплив на те, що цікавить підприємство непрямым чином через пов'язані з ним виробництва	Диверсифікація ризиків; створення тиску на конкурентів, споживачів і постачальників
Диверсифікація (пов'язана та конгломератна)	Передбачає об'єднання підприємств різних галузей, технологічно між собою не пов'язаних, у результаті чого підприємства перетворюються на складні багатогалузеві комплекси або конгломерати	Дає змогу уникнути частини ризиків шляхом розподілу капіталу між різноманітними видами діяльності

Джерело: удосконалено на основі [23; 30; 32–36].

Диверсифікація як вид інтеграції розподіляється на пов'язану та непов'язану (конгломератну) диверсифікованість. Пов'язана диверсифікованість передбачає розвиток декількох видів бізнесу, пов'язаних між собою певним чином (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні, технології, продажах тощо) і може бути вертикальною або горизонтальною. Непов'язана диверсифікованість спостерігається, коли підприємство розвиває кілька різних не пов'язаних між собою видів бізнесу.

Причому, як зазначається в [32], пов'язана диверсифікованість має переваги перед непов'язаною через те, що підприємство діє в більш знайомій обстановці та менше ризикує.

Окрім наведеної класифікації інтеграції, у науковій літературі пропонуються різні класифікації залежно від певних класифікаційних ознак:

- ✦ за сферою охоплення суспільного життя (економічна інтеграція, політична, соціальна);
- ✦ за ступенем однорідності об'єктів/суб'єктів інтеграції (інтеграція однорідних (симетрич-

- них) об'єктів/суб'єктів, інтеграція різнорідних (асиметричних) об'єктів/суб'єктів);
- ✦ за рівнем ієрархії світових систем (внутрішньо-регіональна інтеграція, міжрегіональна, міжнародна);
 - ✦ за інституційною побудовою інтеграційних об'єднань (підприємства/фірми/компанії, регіони, країни/держави, наддержавні системи управління, інші інститути);
 - ✦ за об'єктами інтеграції (інтеграція ресурсів, інтеграція інститутів) та інші.

Інтеграція може відбуватися як на основі добровільних об'єднань, так і шляхом «недружніх», «ворожих» придбань акцій одних підприємств іншими або захоплення підприємств, у результаті чого формуються різні форми та види інтеграції підприємств. Загалом, добровільними (дружніми) вважаються злиття та придбання, а поглинання частіше розглядаються як «ворожі» [36–39].

Вибір форми та виду інтеграції передбачає виявлення та максимальне використання у своїй діяльності всіх можливостей взаємопідтримки інтегрованих підприємств, а також урахування існуючих організаційних умов. Усе це значною мірою впливає на результат інтеграції, який у загальному підсумку виражається в отриманні синергії та системного ефекту.

Варто зазначити, що сучасне корпоративне управління визначає інтеграцію як наступний етап розвитку диверсифікації, концентрації, спеціалізації та кооперації виробництв, хоча часом процеси диверсифікації та інтеграції є нероздільними та органічно пов'язаними. Загалом, саме процеси диверсифікації, а також потреба у фінансових ресур-

сах, інформаційної, правової, транспортної та іншої інфраструктури привели до значної інтеграції виробництва в усьому світі. Інтеграція приводить до більш тісної співпраці та кооперації підприємств, поглиблення взаємодії між ними та розвитку взаємозв'язків і, в підсумку, – до об'єднання економічних суб'єктів. Отже, диверсифікація та інтеграція, при їх коректному проведенні, виступають ефективними механізмами поліпшення фінансового стану підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Як зазначається у [40], місце і роль диверсифікації/інтеграції в стратегічному управлінні можна розглядати з різних сторін (табл. 8).

ВИСНОВКИ

Посилення зовнішньої та внутрішньої нестабільності функціонування підприємств висуває нові вимоги до вибору та обґрунтування стратегії та форм забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств, здатних забезпечити їх життєздатність і сталий розвиток.

На основі проведеного дослідження визначено, що стратегія є основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства, які можуть бути виражені як кількісно, так і якісно. Головним (цільовим) орієнтиром управління розвитком підприємства є забезпечення його життєздатності. Досягнення цього орієнтиру вимагає реалізації ряду базових і специфічних орієнтирів, що, разом із цільовим, складатимуть систему стратегічних орієнтирів. При цьому, специфічні мають бути розвиненням базових орієнтирів залежно від місії підприємства, його структури, специфіки, зовнішнього оточення та інших факторів.

Таблиця 8

Місце і роль диверсифікації/інтеграції в стратегічному управлінні підприємством

Ознаки	Місце і роль диверсифікації/інтеграції
3 точки зору статичних характеристик	Визначається внутрішня та зовнішня інтеграція та диверсифікація. Внутрішня інтеграція та диверсифікація відображають внутрішню структуру підприємства з точки зору різних процесів і потоків (фінансових, технологічних, управлінських) на даному етапі його розвитку. Зовнішня інтеграція та диверсифікація відображають особливості взаємодії підприємницької структури зі споживачами, постачальниками та партнерами (учасниками зовнішнього середовища), а також характер і асортимент товарів і послуг, що поставляються їм
3 точки зору динамічних характеристик	У разі їх свідомого проведення керівництвом можна говорити про окремі стратегії інтеграції/диверсифікації в рамках базової стратегії підприємницької структури. В іншому випадку дані процеси просто супроводжують внутрішні та зовнішні зміни, що реалізуються
Згідно з макроекономічними показниками, обумовленими хвилями кон'юнктури	Стратегія інтеграції/диверсифікації розглядається як процес або вужча стратегія в рамках базової стратегії підприємства (зростання, стабілізації або виживання). Вона може реалізуватися як через внутрішні перебудови підприємства (у тому числі реінжиніринг), так і через зовнішню інтеграцію та диверсифікацію

Джерело: складено на основі [40].

Стратегія будь-якої підприємницької структури завжди має бути динамічною й оновлюватися по мірі її розвитку. Потреба у змінах з'являється тоді, коли менеджмент бачить шляхи поліпшення існуючої стратегії або виникає необхідність привести стратегію у відповідність до нових ринкових умов. У цьому випадку, перш за все, необхідним є перегляд стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства, а також форм їх забезпечення, серед яких найважливіше місце займають диверсифікація та інтеграція.

В узагальненому вигляді диверсифікація представляє собою стратегію розвитку підприємства, що передбачає одночасне вкладення капіталу в розвиток багатопрофільного бізнесу. В основі визначення оптимальних варіантів диверсифікації в межах впровадженої стратегії розвитку підприємства та стратегічних орієнтирів управління лежить оцінка прибутковості та ризику конкретного обраного напрямку, врахування стадії життєвого циклу підприємства та його ресурсів. Також при розробці стратегії диверсифікації має враховуватися ряд критеріїв: привабливості галузі, обраної для диверсифікації; витрат на входження в галузь; додаткових переваг від диверсифікації та ін.

Формування та реалізація стратегії диверсифікації підприємства передбачає обґрунтування вибору її видів, форм і підходів.

Диверсифікація тісно пов'язана та навіть переплітається з інтеграцією.

У загальному вигляді економічна інтеграція є процесом таких взаємовідносин між підприємствами (економічними суб'єктами), що забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегрованого та інтегрованого підприємств. Інтеграція підприємств також може відбуватися в різних формах, в основі яких можуть лежати різні види інтеграції.

У процесі створення інтеграційної структури має враховуватися специфіка діяльності всіх учасників, а також вся сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають особливості функціонування підприємств – учасників інтеграції та впливають на вибір форми інтеграції.

Вибір диверсифікації або інтеграції як форм забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств має базуватися на врахуванні цілого ряду критеріїв доцільності реалізації певної стратегії.

Загалом, диверсифікація та інтеграція є найважливішими інструментами зростання ефективності функціонування підприємств, спрямованого на підвищення їх життєздатності та конкурентоспроможності, поліпшення фінансового стану та інвестиційної привабливості. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегия – понятия и определения. Классификация стратегий. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>

2. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf
3. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2006. 720 с.
5. Ціль // Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/s/cilj>
6. Сапельникова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90–101.
7. Ерохина Е. А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01. Томск, 2000. 414 с.
8. Pareto V. Traifi de sociologie gimurale // Oeuvres complètes. Geimve, 1968. T. XII. 639 p.
9. Микроэкономика. СПб. : Институт «Экономическая школа», 2002–2003. URL: <http://micro.economicus.ru/>
10. Орієнтир // Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CE%F0%B3%BA%ED%F2%E8%F0>
11. Боловинцев Ю. А. Целеполагание и ориентиры как сформулированная философия в стратегическом планировании организации. *Економіка, Статистика и Информатика*. 2015. № 5. С. 17–21. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/234097114.pdf>
12. Боссель Х. Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы / пер. с англ. Тюмень : Изд-во ИПСО СО РАН, 2001. 123 с.
13. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2000–2002.
14. Скоробогатов М. М., Куцербובה О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 18–21. URL: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyuk_3_2011-18-21.pdf
15. Самойлик Ю. В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 2. Т. 3. С. 276–280. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/249.pdf>
16. Богачевська К. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 280–283. URL: <http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1519/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20ПОНЯТТЯ%20ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.pdf>
17. Ютовець О. П. Основні цілі диверсифікації виробництва в лісовому господарстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.13. С. 336–341. URL: https://nv.ntu.edu.ua/Archive/2011/21_13/336_Jut.pdf
18. Белоущенко Я. А. Диверсифікація діяльності підприємств, які забезпечують розвиток риболовецького туризму : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04. Симферополь, 2010. 19 с.
19. Стрелков М. А. Управление диверсификацией предпринимательской деятельности российских корпораций : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2008. 18 с.
20. Сафрончук М. В. Стратегии выживания: диверсификация производства, дифференциация продукта и их последствия. *Проблемы управления*. 2017. № 5. Т. 1. С. 73–78. URL: <https://mgimo.ru/upload/iblock/e63/safronchuk.pdf>

21. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243–248. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-243_248.pdf
22. Семенова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2–3. С. 219–226. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.219-226](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.219-226)
23. Дрималовська Х. В. Розвиток диверсифікації на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2016. 219 с.
24. Хаустова В. Є., Мушнікова С. А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.163>
25. Куц Л. Л., Шульгат Н. І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства. *Сталій розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 84–88. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12732/1/Диверсифікація_та_її_роль_у_зміцненні_ССП.PDF
26. Джоддыбаева С. Влияние диверсификации на процессы управления предприятиями. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С. 390–399.
27. Новый экономический словарь. М. : Омега-Л, 2008. 1088 с.
28. Алешин М. Интеграция фиктивного и реального капитала в финансово-промышленных группах и холдингах. *Маркетинг*. 2004. № 3. С. 17–27.
29. Андрійчук В. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
30. Федосеев А. В. Интеграция промышленных предприятий: исследование и оценка эффективности : монография. Челябинск : Изд-во ЮУрГПУ, 2018. 160 с.
31. Волкова Ю. А. Интеграция промышленных предприятий Республики Беларусь: методическое обеспечение выбора форм и оценки эффективности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Минск, 2018. 27 с.
32. Ортіна Г. В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектора економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1. С. 129–134. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210562889.pdf>
33. Горник В. Г. Державна політика забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: умови, важелі та механізми : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 400 с.
34. Кондрашов О. М. Промислова політика в Україні: теорія, методологія, практика управління: монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2008. 367 с.
35. Кривицька Н. Ю., Командровська В. Є., Андрущенко В. В. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 131–134. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/28.pdf
36. Тищенко А. Н., Хаустова В. Е. Понятийный аппарат в интеграционных процессах слияний и поглощений компаний. *Бизнес Информ*. 2008. № 12. Т. 1. С. 78–90.
37. Чорна О. Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 22 (1). URL: https://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/22_i_2010/chorna_o_ju_integrovani_strukturi_promislovosti_sutnist_ponjattja_klasifikacija/9-1-0-29
38. Хаустова В. Є., Курочкина І. Г. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «інтеграція суб'єктів господарювання». *Проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 53–63. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2009-3_0-pages-53_63.pdf
39. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
40. Грибанов А. В. Интеграция и диверсификация в стратегии развития предпринимательской структуры. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки»*. 2011. № 4. С. 254–258.

REFERENCES

- Aleshin, M. "Integratsiya fiktivnogo i realnogo kapitala v finansovo-promyshlennykh gruppakh i kholdingakh" [Integration of Fictitious and Real Capital in Financial and Industrial Groups and Holdings]. *Marketing*, no. 3 (2004): 17-27.
- Andriiuchuk, V. *Ekonomika pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu* [Economics of Agro-industrial Enterprises]. Kyiv: KNEU, 2013.
- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Bieloushchenko, Ya. A. "Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemstv, yaki zabezpechuiut rozvytok rybolovetskoho turyzmu" [Diversification of Enterprises That Ensure the Development of Fishing Tourism]: *avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.
- Bohachevska, K. V. "Teoretychni pidkhody do vyznachenia poniattia «dyversyfikatsiia pidpriemstva» yak ekonomichnoi katehorii" [Theoretical Approaches to the Definition of "Enterprise Diversification" as an Economic Category]. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu*, is. 33 (2012): 282-283. <http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1519/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20ПОНЯТТЯ%20ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.pdf>
- Bolovintsev, Yu. A. "Tselepolaganiye i oriyentiry kak sformulirovannaya filosofiya v strategicheskoy planirovaniy organizatsii" [Goal-Setting and Reference Points as the Formulated Philosophy in Strategic Planning of the Organization]. *Ekonomika, Statistika i Informatika*, no. 5 (2015): 17-21. <https://core.ac.uk/download/pdf/234097114.pdf>
- Bossel, Kh. *Pokazateli ustoychivogo razvitiya: teoriya, metod, prakticheskoye ispolzovaniye. Otchet, predstavleny na rassmotreniye Balatonskoy grupy* [Indicators of Sustainable Development: Theory, Method, Practical Use. Report Submitted to the Balaton Group]. Tyumen: lzd-vo IPOS SO RAN, 2001.
- Chorna, O. Yu. "Intehrovani struktury promyslovosti: sutnist, poniattia, klasyfikatsiia" [Integrated Structures of Industry: Essence, Concept, Classification]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. Seriya «Ekonomichni nauky»*, is. 22/1 (2010). https://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/22_i_2010/chorna_o_ju_integrovani_strukturi_promislovosti_sutnist_ponjattja_klasifikacija/9-1-0-29
- Drymalovska, Kh. V. "Rozvytok dyversyfikatsii na pidpriemstvakh" [Development of Diversification in Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.
- Dzholdybayeva, S. "Vliyaniye diversifikatsii na protsessy upravleniya predpriyatiyami" [Diversification Effects on the Processes of Enterprise Management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (2012): 390-399.
- Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Akademiia, 2000-2002.
- Fedoseyev, A. V. *Integratsiya promyshlennykh predpriyatiy: issledovaniye i otsenka effektivnosti* [Industrial Integration:

- Research and Efficiency Assessment]. Chelyabinsk: Izd-vo YuUrGGPU, 2018.
- Gribanov, A. V. "Integratsiya i diversifikatsiya v strategii razvitiya predprinimatelskoy struktury" [Integration and Diversification in the Development Strategy of the Entrepreneurial Structure]. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Seriya «Ekonomicheskkiye nauki»*, no. 4 (2011): 254-258.
- Hornyk, V. H. *Derzhavna polityka zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky: umovy, vazheli ta mekhanizmy* [State Policy to Ensure the Competitiveness of the National Economy: Conditions, Levers and Mechanisms]. Donetsk: Yuho-Vostok, 2011.
- Kashuba, Ya. M. "Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva" [Choice of Methods and Approaches of Strategic Management of Business Development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9 (2011): 16-17. http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf
- Kavun, O. O. "Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemnytskykh merezh u torhivli: sutnist, formy, motyvy ta ryzyky zdiisnennia" [Diversification of Business Networks Activity in Trade: its Essence, Forms, Motives and Risks]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2014): 243-248. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-243_248.pdf
- Khaustova, V. Ye., and Kolodiazhna, T. V. *Vplyv protsesiv zlytyv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii* [The Impact of Mergers and Acquisitions on the Competitiveness of the Economy in the Context of Globalization]. FOP Liburkina L. M., 2019.
- Khaustova, V. Ye., and Kurochkyina, I. H. "Metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «intehratsiia subiektiv hospodariuvannia»" [Methodological Approaches to Defining the Essence of the Concept of "Integration of Economic Entities"]. *Problemy ekonomiky*. no. 3 (2009): 53-63. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2009-3_0-pages-53_63.pdf
- Khaustova, V. Ye., and Mushnykova, S. A. "Dyversyfikatsiia ta intehratsiia: dominuiucha rol v protsesi rozvytku pidpriemstv v neotekhnolohichnomu seredovyschi" [Diversification and Integration: The Dominant Role in Enterprise Development in the Neotechnological Environment]. *Ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (2020): 163-169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.163>
- Kondrashov, O. M. *Promyslova polityka v Ukraini: teoriia, metodolohiia, praktyka upravlinnia* [Industrial Policy in Ukraine: Theory, Methodology, Management Practice]. Donetsk: Yuho-Vostok, 2008.
- Kryvytska, N. Yu., Komandrovskaya, V. Ye., and Andrushchenko, V. V. "Intehratsiini protsesy pidpriemstv Ukrainy: vyznachennia, vydy ta napriamy" [Integrated Processes of Enterprises of Ukraine: Definition, Types and Directions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, is. 24 (2017): 131-134. http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/28.pdf
- Kuts, L. L., and Shulhat, N. I. "Dyversyfikatsiia ta yii rol u zmitsnenni stratehichnoi stiiikosti pidpriemstva" [Diversification and Its Role in Strengthening Strategic Stability of Enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4 (2011): 84-88. http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12732/1/Диверсифікація_та_її_роль_у_зміцненні_ССП.PDF
- "Mikroekonomika" [Microeconomics]. St. Petersburg : Institut «Ekonomicheskaya shkola», 2002-2003. <http://micro.economic.ru/>
- Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2006.
- Novyy ekonomicheskyy slovar* [New Economic Dictionary]. Moscow: Omega-L, 2008.
- "Oriientyr" [Guide]. Slovnyk inshomovnykh sliv. <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CE%F0%B3%BA%ED%F2%E8%F0>
- Ortina, H. V. "Vplyv intehratsiinykh vidnosyn na formuvannia stratehii rozvytku realnoho sektora ekonomiky" [The Influence of Integration Relations on the Formation of a Strategy for the Development of the Real Sector of the Economy]. *Yevropeyskiy vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 1 (2014): 129-134. <https://core.ac.uk/download/pdf/210562889.pdf>
- Pareto, V. "Traiffi de sociologie gimurale". In *Oeuvres complètes*, vol. XII. Geimve, 1968.
- "Strategiya – ponyatiya i opredeleniya. Klassifikatsiya strategiy" [Strategy – Concepts and Definitions. Classification of Strategies]. <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>
- Safronchuk, M. V. "Strategii vyzhivaniya: diversifikatsiya proizvodstva, differentsiatsiya produkta i ikh posledstviya" [Survival Strategies: Diversification of Production, Product Differentiation and Their Implications]. *Problemy upravleniia*, no. 5, vol. 1 (2017): 73-78. <https://mgimo.ru/upload/iblock/e63/safronchuk.pdf>
- Samoiylyk, Yu. V. "Aspekty ekonomichnoi dyversyfikatsii v systemi rynkovykh vidnosyn" [Aspects of Economic Diversification in the System of Market Relations]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, is. 2, vol. 3 (2014): 276-280. <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/249.pdf>
- Sapelnikova, N. L., and Vozniuk, M. P. "Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Theoretical Foundations of Strategic Management of Enterprise Development]. *Menedzher*, no. 3 (2016): 90-101.
- Semenova, V. H. "Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv v konteksti dyversyfikatsii diialnosti" [Innovative Development of Enterprises in the Context of Activity Diversification]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2-3 (2019): 219-226. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.219-226](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.219-226)
- Skorobohatov, M. M., and Kutserubova, O. I. "Dyversyfikatsiia yak odyn iz shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh" [Diversification as One of Ways of Increase of Efficiency of the Enterprise Activities in Modern Conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2011. http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf
- Strelkov, M. A. "Upravleniye diversifikatsiyey predprinimatelskoy deyatelnosti rossiyskikh korporatsiy" [Management of Diversification of Business Activities of Russian Corporations]: *avtoref. dis. kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2008.
- "Tsil" [Goal]. Slovnyk ukrainskoi movy. Akademichnyi tлумachnyi slovnyk (1970-1980). <http://sum.in.ua/s/cilj>
- Tishchenko, A. N., and Khaustova, V. Ye. "Poniatynnyy apparat v integratsionnykh protsessakh sliiani i pogloshcheniy kompaniy" [Conceptual Framework in the Integration Processes of Mergers and Acquisitions of Companies]. *Biznes Inform* vol. 1, no. 12 (2008): 78-90.
- Volkova, Yu. A. "Integratsiya promyshlennykh predpriyatiy Respubliki Belarus: metodicheskoye obespecheniye vybora form i otsenki effektivnosti" [Integration of Industrial Enterprises of the Republic of Belarus: Methodological Support for the Selection of Forms and Assessment of Efficiency]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2018.
- Yerokhina, Ye. A. "Razvitiye natsionalnoy ekonomiki: sistemno-samoorganizatsionnyy podkhod" [Development of the National Economy: A System-Self-Organizational Approach]: *dis. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.01*, 2000.
- Yutovets, O. P. "Osnovni tsili dyversyfikatsii vyrobnytstva v lisovomu hospodarstvi" [Main Tasks of Diversification of Production in Forestry]. *Naukovi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, is. 21.13 (2011): 336-341. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_13/336_Jut.pdf