

Kozachenko, A. V., Ponomarev, V. P., and Lyashenko, A. N. *Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiya: su-shchnost i mekhanizm obespecheniya* [Economic Security of an Enterprise: Essence and Mechanism of Ensuring]. Kyiv: Libra, 2003.

Kraievskiy, V. M., and Bohdan, S. V. "Oblikovyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ahrarnoho biznesu" [Accounting Mechanism for Ensuring the Economic Security of Agrarian Business]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 1 (2023): 18-22.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-3>

Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., and Kravchuk, N. M. "Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Mechanism to Ensure Economic Security of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (2022): 64-69.

DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)

Ponomarov, V. P. "Formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Formation of a Mechanism for Ensuring the Economic Security of the Enterprise]: *avtoref. ... kand. ekon. nauk*: 08.06.01, 2000.

Shatokhin, A. L., and Ihnashkina, T. B. "Sutnist ta skladovi elementy mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva" [Essence and Component Elements of the Mechanism of Management of the Enterprise Economic Security]. *Biznes Inform*, no. 3 (2014): 396-402. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-3_0_pages-396_402.pdf

Vovk, V. V. "Formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Formation of the Economic Security System of the Enterprise]. https://contact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm

УДК 338:334.001.8

JEL: L11; L14; L23; M11; O10

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-153-159>

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

©2024 КОЗИК В. В., СТЕПАНКІВ Н. З.

УДК 338:334.001.8

JEL: L11; L14; L23; M11; O10

Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства

Розглянута диверсифікація як ефективний метод стабільного розвитку підприємства в довгостроковому періоді, який дає можливість вчасно й оперативно реагувати на зміни потреб і кон'юнктури ринку шляхом функціонування на різних ринках, що актуально в сучасних умовах нестабільності ринку, швидкого зниження або зникнення попиту на окремі товари та послуги. Для реалізації мети статті – уточнення сутності поняття «диверсифіковане підприємство» – проаналізовано літературні джерела та застосовано власний досвід дослідження діяльності таких підприємств, встановлено різноманітність і відсутність чіткого розуміння самого поняття диверсифікації виробництва, що не дозволяє зробити узагальнення стосовно діяльності підприємства. Дослідження у статті виконано з використанням методів узагальнення, абстрагування, аналізу, синтезу. Щодо визначення сутності диверсифікації виробництва, а отже, і підприємства, встановлено доцільність виділення факторів, що характеризують причини, результати, широту охоплення напрямків і сфер діяльності, структурну побудову. Це дозволило сформулювати визначення і трактувати диверсифіковані підприємства як бізнес-структури, що розширюють наявні напрямки діяльності чи створюють нові, організаційно (з виділенням бізнес-одиниць чи без їх виокремлення) та/або законодавчо (договірні, юридично оформлені) самостійні чи залежні в чистій або змішаній формі, забезпечуючи досягнення відповідних цілей, зумовлених поточними та/або стратегічними причинами. Наведений висновок узагальнює обґрунтування єдиного підходу до розуміння сутності диверсифікації підприємства як ефективного методу його стабільної діяльності в довгостроковому періоді, акцентує увагу на факторах, характерних для диверсифікованих підприємств, поєднання яких забезпечує їх конкурентні переваги. Наведене трактування поняття «диверсифіковане підприємство» сприятиме простішому, чіткішому, результативнішому виділенню конкретних універсальних типів (видів) цих структур.

Ключові слова: диверсифікація, ключові елементи, сутність поняття, підходи до трактування, розвиток диверсифікованих підприємств.

Бібл.: 25.

Козик Василь Васильович – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: vasyl.v.kozyk@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4204-6026>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/was/author/record/S-3628-2017>

Степанків Назар Зеновійович – аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

UDC 338:334.001.8

JEL: L11; L14; L23; M11; O10

Kozyk V. V., Stepankiv N. Z. Diversification as a Method of Ensuring the Stable Development of Enterprise

Diversification is considered as an effective method of stable development of enterprise in the long term, which makes it possible to timely and promptly respond to changes in the needs and market conditions by functioning in different markets, which is relevant in the current conditions of market instability, rapid decline or disappearance of demand for individual goods and services. In order to achieve the purpose of the article, i. e., clarification of the essence of the concept

of «diversified enterprise», the literature sources are analyzed and the authors' own experience of studying the activities of such enterprises is applied; the diversity and lack of a clear understanding of the very concept of diversification of production are established, which does not allow to make generalizations about the activities of the enterprise. The research in the article is carried out using the methods of generalization, abstraction, analysis, synthesis. With regard to the definition of the essence of diversification of production, and, consequently, of enterprise, the expediency of allocating the factors that characterize the causes, results, breadth of coverage of directions and spheres of activity, structural structure has been determined. This made it possible to form a definition and interpret diversified enterprises as business structures that expand existing areas of activity or create new ones, organizationally (with allocation or without separation of business units) and/or legislatively (contractual, legally formalized) independent or dependent in a pure or mixed form, ensuring the achievement of relevant goals due to current and/or strategic reasons. The presented conclusion summarizes the substantiation of a unified approach to understanding the essence of diversification of enterprise as an effective method of its stable activity in the long term, focuses on the factors characteristic of diversified enterprises, the combination of which ensures their competitive advantages. The given interpretation of the concept of «diversified enterprise» will contribute to a simpler, clearer, more effective allocation of specific universal types (kinds) of these structures.

Keywords: diversification, key elements, essence of the concept, approaches to interpretation, development of diversified enterprises.

Bibl.: 25.

Kozyk Vasyl V. – PhD (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: vasyk.v.kozyk@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4204-6026>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-3628-2017>

Stepankiv Nazar Z. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

Підприємства диверсифікують свою діяльність переважно для гнучкого реагування на зміни середовища функціонування. Іншими причинами, які спонукають підприємства до диверсифікації своєї діяльності, є наявність певних надлишкових можливостей, достатніх для організування виробництва нових товарів, а також бажання керівників вивести підприємство на вищий рівень розвитку чи вийти на нові ринки з конкурентним товаром. Перевага диверсифікації діяльності підприємства зумовлена тим, що вона дозволяє підприємствам функціонувати на різних ринках, застрахувавши себе таким чином від зниження темпів розвитку одного із напрямків діяльності та можливостями на інших перспективних напрямках. Війна та перебудова вітчизняної економіки в напрямку європейської інтеграції створюють реальні можливості розвитку диверсифікованих підприємств. Це зумовлено зміною потреб споживачів та звуженням попиту на окремі базові категорії товарів, відсутністю попиту на застарілі види продукції, що були основними для діяльності підприємства, відсутністю або обмеженням доступу до окремих видів ресурсів і ринків збуту тощо. Функціонування диверсифікованих підприємств за таких умов є ефективним методом їх стабільного довгострокового розвитку, але вимагає використання нових адаптивних методів пристосування та ведення бізнесу. Для формування таких методів і їх впровадження в діяльність вітчизняних підприємств потрібна, передусім, ґрунтовна теоретико-методична база ключових понять, передумов, умов їх здійснення й особливостей використання засад диверсифікації.

У науковій літературі широко описано аспекти поняття диверсифікації. Зокрема, причини її здійснення [5; 14], трактування її змісту [1–3; 6; 11–13; 15–19; 21–23; 25], особливості та переваги використання [9; 12; 20; 24], засади управління диверсифікованими підприємствами [10] тощо.

Проте сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств, як база подальших досліджень у цьому напрямку, вимагають перегляду основних положень поняття диверсифікації підприємства.

Мета статті – уточнити сутність поняття «диверсифіковане підприємство».

Для досягнення мети дослідження виконано з використанням методів узагальнення, абстрагування, аналізу, синтезу.

Водних наукових джерелах поняття «диверсифікована компанія» трактують як тип компанії, що має кілька не пов'язаних між собою підприємств чи продуктів [7].

У даному трактуванні йдеться про окремий вид диверсифікації – конгломератну диверсифікацію. Проте структура диверсифікованого підприємства може включати пов'язані між собою з технологічної чи маркетингової точок зору напрямки (аспекти) діяльності, що підтверджують особливості інших видів диверсифікації (горизонтальна, концентрична).

В інших працях зазначають, що в диверсифікованій фірмі основними організаційними блоками служать її господарські одиниці: кожне підприємство функціонує як центр прибутку [8].

Але не завжди всі господарські одиниці є центрами прибутку. Функціонування деяких диверсифікованих підприємств залежно від організаційної

форми може містити у своїй структурі один основний центр прибутку, з якого відбувається лише координування діяльності інших одиниць бізнес-структури. У даному випадку центр прибутку не веде жодної господарської діяльності.

Найпоширенішим трактуванням поняття «диверсифіковане підприємство» є те, де його розглядають як підприємство, що складається з двох або більш диверсифікованих структурних одиниць – ДСО (за своєю суттю ДСО нагадує стратегічну бізнес-одиницю (СБО) у корпорації) [4].

Проте таке трактування має більш загальний характер, що розмиває межі коректного виділення конкретних видів цих бізнес-структур, оскільки не дозволяє окреслити основні напрямки їх класифікації. Тобто досліджуване визначення не несе інформації щодо характерних рис виділених бізнес-одиниць.

Відсутність конкретного визначення поняття «диверсифіковане підприємство» зумовлено переважно різноаспектним трактуванням самого терміна «диверсифікація».

Тому для уточнення поняття «диверсифіковане підприємство» розглянемо сутність складового елемента «диверсифікація», який визначає його зміст.

У науковій літературі представлено велику кількість публікацій, де описано зміст поняття «диверсифікація». Для кращого сприйняття й аналізування пропонуваннях трактувань згрупуємо їх за певною ознакою. Оскільки в кожному трактуванні можна виділити окремі спільні елементи, то групуватимемо за ними. Відповідно, отримаємо напрямки трактування поняття «диверсифікація» за критерієм характерних змістовних рис залежно від:

а) причини здійснення:

- ✦ ефективний метод підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутству [11];
- ✦ об'єктивно необхідний процес розширення асортименту товарів та послуг, нових напрямів інвестування, маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності діяльності, більш повного використання фінансових можливостей і ресурсів, зростання додаткової вартості, зниження економічних ризиків та зростання доходів населення [13];
- ✦ продиктована об'єктивними причинами природного й економічного порядку, оскільки позитивно впливає на економічну, соціальну та екологічну ефективність аграрних формувань, поліпшує використання землі, засобів

виробництва і трудових ресурсів, дозволяє завойовувати додаткові ніші ринків, стабілізувати фінансовий стан сільгоспвиробників, більш повно задовольняти збільшуваний попит на продукцію, роботи, послуги, замінити застарілі товари новими, підвищувати ефективність виробництва, використовувати ресурси більш рівномірно протягом року, підвищувати зайнятість шляхом створення нових робочих місць, крім того, сприяє витісненню імпорту, більш рівномірному надходженню доходів за періодами року, збільшенню річної маси прибутку» [6, с. 4];

- ✦ зменшення залежності підприємства від однієї асортиментної групи та підвищення конкурентоспроможності шляхом урізноманітнення діяльності суб'єкта господарювання завдяки виробництву нових видів продукції, розширенню галузевого діапазону діяльності, освоєнню нових видів діяльності, нових технологій, нових сегментів ринку, нових способів управління та розподілу інвестиційних ресурсів з метою адаптації до ринкових умов за наявних ресурсних обмежень [18];

б) результатів здійснення (збільшення прибутку, зменшення ризику, збільшення частки ринку тощо):

- ✦ диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [21];
- ✦ комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів із різних джерел, що всередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям і сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності [17];
- ✦ розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв для підвищення ефективності, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству з урахуванням екологічних і соціальних потреб населення [16];
- ✦ один із видів стратегії розвитку підприємства, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану з експансією в нові географічні або галузеві сектори, обрання інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків [25];
- ✦ процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах і направлений на підвищення ефективності ви-

робництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті [15];

в) широти охоплення напрямків та сфер діяльності (вихід за межі основної діяльності чи робота в межах основної діяльності):

- ✦ одночасне обслуговування компанією декількох ринків [23];
- ✦ процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний зі збільшенням діапазону видів та проникненням у нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства [2];
- ✦ розвиток декількох не взаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг на основі перерозподілу ресурсів, якими забезпечене дане підприємство, в інші сфери, які суттєво відрізняються від попередніх задля досягнення певної стратегічної мети [19];

г) структурної будови:

- ✦ однією з важливих рис сучасного ведення бізнесу є намагання менеджменту підприємства диверсифікувати його господарську діяльність. У цьому разі підприємство являтиме собою сукупність певних стратегічних зон господарювання (СЗГ), буде ніби сукупністю менших підприємств, але ці підприємства пов'язані однією корпоративною стратегією, однією групою співвласників та одним бюджетом [3];
- ✦ форма реалізації стратегії підприємства, яка передбачає його вихід на нові для підприємства сфери бізнесу [1];
- ✦ полягає у проникненні до нових ринків збуту, розширенні асортименту продукції, що при правильно обраному напрямі діяльності забезпечує беззбиткове виробництво [22];
- ✦ одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [12].

Ураховуючи результати дослідження змісту поняття «диверсифікація», можемо виділити ключові елементи, якими характеризуються диверсифіковані підприємства:

- ✦ обмежуються однією компанією, складаються із декількох різних підприємств або включають лише структурні елементи (бізнес-одиниці) окремих підприємств;
- ✦ виготовляють технологічно та/або маркетингово схожу чи кардинально іншу продукцію (послуги) (чиста форма диверсифікації), або і одну, і другу продукцію одночасно (змішана форма диверсифікації);
- ✦ працюють як одне підприємство чи у формі окремих структурних одиниць (бізнес-одиниць);
- ✦ функціонують як юридично оформлене одне підприємство чи на договірних засадах його окремих структурних складових і/або інших підприємств (чи їх бізнес-одиниць).

Відповідно, пропонуємо *диверсифіковані підприємства* трактувати як бізнес-структури, які розширюють наявні напрямки діяльності чи створюють нові організаційно (з виділенням бізнес-одиниць чи без їх виокремлення) та/або законодавчо (договірні, юридично оформлені) самостійні чи залежні в чистій або змішаній формі, забезпечуючи досягнення відповідних цілей, зумовлених причинами диверсифікації поточного та/або стратегічного характеру.

ВИСНОВКИ

Диверсифікацію діяльності підприємства в умовах війни та перебудови вітчизняної економіки з урахуванням євроінтеграційних процесів слід вважати ефективною формою їх розвитку в довгостроковому періоді. Аналізування згрупованих трактувань поняття «диверсифікація» за спільними рисами сприяло виділенню ключових елементів, якими характеризується діяльність сучасних диверсифікованих підприємств: обмежуються однією компанією, складаються із декількох різних підприємств або включають лише структурні елементи (бізнес-одиниці) окремих підприємств; виготовляють технологічно та/або маркетингово схожу чи кардинально іншу продукцію; працюють як одне підприємство чи у формі окремих структурних одиниць; функціонують як юридично оформлене одне підприємство чи на договірних засадах його окремих структурних складових і/або інших підприємств.

Уточнення поняття «диверсифіковане підприємство» за виділеними ключовими елементами сприятиме чіткості та універсальності окреслення груп і видів цих підприємств (що є перспективою подальших досліджень), що, своєю чергою, спростить процес формування диверсифікованих бізнес-структур, підвищить результативність вибудованих між їх окремими складовими взаємозв'язків та забезпечить ефективність управління ними. Це

можливо завдяки здатності формувати універсальні базові бізнес-моделі з окресленими блоками адаптивних альтернатив залежно від певних сценаріїв та умов розвитку бізнес-структур чи їх структурних складових. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf
2. Брінь П. В., Переходова Л. О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХП»*. Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». 2013. № 69. С. 172–175. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4165f2a3-b60d-4f9c-af22-cb45485b9dd6/content>
3. Брінь П. В., Прохоренко О. В., Васильченко М. С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2018. № 6. С.108–113. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/22.pdf
4. Гур'янов А. Б. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства : автореф. ... дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2006. 22 с.
5. Попова Л. М. Дослідження причин диверсифікації діяльності на підприємствах в сучасних умовах розвитку економіки України. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 102. С. 159–161. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77998/48-Popov.pdf?sequence=1>
6. Бахчиванжи Л. А., Тінтулова Т. Я., Павлова О. Ю. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств : монографія. Одеса : Аспект, 2013. 116 с.
7. Диверсифікована компанія / Фінансова енциклопедія. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/diversifiedcompany/>
8. Диверсифікована фірма / Технічна енциклопедія TechTrend. URL: http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=26001266#google_vignette
9. Донець Л. І., Пруднікова Г. І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2011. № 1. С. 16–20. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cff489dd-037d-4c8c-b263-479036a14e95/content>
10. Залуцька Х. Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-247-255>
11. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями, види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. № 1. С. 144–147.
12. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 1. С. 99–107. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17927/1/Івченко%20Л..pdf>
13. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_4_4
14. Козик В. В., Степанків Н. З. Забезпечуючі умови ефективної диверсифікації підприємств. «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 25–26 травня 2023 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 36–37.
15. Левковська Л. В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. *Держава та регіони. Серія «Економіка і підприємництво»*. 2010. № 2. С. 118–123.
16. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689>
17. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 189–197.
18. Ромашко О. М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 34–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_11_4
19. Ткачук В. І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів, 2012. 39 с.
20. Ткачук В. І. Мотиваційні засади диверсифікації діяльності аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 1. Т. 3. С. 263–271. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2977/3/ZnpT-DAU_2013_1%283%29_263-271.pdf
21. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2008. 244 с.
22. Бахчиванжи Л. А., Павлова О. Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6. С. 84–91. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1143/1/Nvmgu_eim_2013_6_16-1.pdf

23. Gort M. *Diversification and Integration in American Industry*. Praeger, 1984. 262 p.
24. Козик В. В., Залуцька Х. Я. Особливості функціонування диверсифікованих компаній. *The Scientific Heritage*. 2016. Vol. 1. Iss. 3. P. 4–6.
25. Збарський В. К., Єременко Д. В. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*, 2016. № 10. С. 17–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_10_4

REFERENCES

- Bahorka, M. O., and Bilotkach, I. A. "Dyversyfikatsiia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh" [Diversification as a Factor in Increasing the Efficiency of Enterprises in Modern Conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10 (2009): 17–21. http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf
- Bakhchyvanzhy, L. A., and Pavlova, O. Yu. "Dyversyfikatsiia diialnosti ahrarnykh pidpriemstv yak stratehiia upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom" [The Diversification of the Activities of Agricultural Enterprises as a Strategy of Socio-Economic Development Management]. *Naukovyi visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 6 (2013): 84–91. http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1143/1/Nvmgu_eim_2013_6_16-1.pdf
- Bakhchyvanzhy, L. A., Tintulova, T. Ya., and Pavlova, O. Yu. *Dyversyfikatsiia diialnosti ta perspektyvy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv* [Diversification of Activities and Prospects of Socio-economic Development of Agricultural Enterprises]. Odesa: Aspekt, 2013.
- Brin, P. V., and Perekhodova, L. O. "Dyversyfikatsiia hospodarskoi diialnosti pidpriemstv" [Diversification of Economic Activity of Enterprises]. *Visnyk NTO «KhPI». Seriya «Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva»*, no. 69 (2013): 172–175. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4165f2a3-b60d-4f9c-af22-cb45485b9dd6/content>
- Brin, P. V., Prokhorenko, O. V., and Vasylenko, M. S. "Otsinka konkurentospromozhnosti stratehichnoi zony hospodariuvannia dyversyfikovanoho pidpriemstva" [Determination of Competitiveness of Strategic Business Unit of a Diversified Company]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 6 (2018): 108–113. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/22.pdf
- "Dyversyfikovana firma" [A Diversified Company]. *Tekhnichna entsyklopediia TechTrend*. http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=26001266#google_vignette
- "Dyversyfikovana kompaniia" [A Diversified Company]. *Finanova entsyklopediia*. <https://ua.nesrakonk.ru/diversifiedcompany/>
- Donets, L. I., and Prudnikova, H. I. "Ryzyky dyversyfikatsii hospodarskoi diialnosti pidpriemstva" [Risks of Diversification of the Enterprise's Economic Activity]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva* no. 1 (2011): 16–20. <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cff489dd-037d-4c8c-b263-479036a14e95/content>
- Gort, M. *Diversification and Integration in American Industry*. Praeger, 1984.
- Hurianov, A. B. "Stratehiia upravlinnia dyversyfikatsiieiu suchasnoho ukrainskoho pidpriemstva" [Diversification Management Strategy of a Modern Ukrainian Enterprise]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.06.01, 2006.
- Ilchuk, M. M., Nikitchenko, S. O., and Pehuda, Ye. F. "Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemnytskykh struktur ahrarnoi sfery" [Diversification of Business Structures of the Agrarian Sphere]. *Ekonomika APK*, no. 4 (2016): 13–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_4_4
- Ivchenko, L. "Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemstv yak chynnyk yikh ekonomichnoho zrostanttia" [Diversification of Enterprise Activity as the Main Stimulus of Its Economical Growth]. *Instytut bukhhalter-skoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. no. 1 (2016): 99–107. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17927/1/Ivchenko%20Л.pdf>
- Kozyk, V. V., and Stepankiv, N. Z. "Zabezpechuiuchi umovy efektyvnoi dyversyfikatsii pidpriemstv" [Ensuring Conditions for Effective Diversification of Enterprises]. *Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi infrastruktury*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2023: 36–37.
- Kozyk, V. V., and Zalutska, Kh. Ya. "Osoblyvosti funktsionuvannia dyversyfikovanykh kompanii" [Features of Functioning of Diversified Companies]. *The Scientific Heritage*, vol. 1, no. 3 (2016): 4–6.
- Levkovska, L. V. "Dyversyfikovanist diialnosti hospodarskykh system u konkurentnomu seredovyshchi" [Diversification of Business Systems in a Competitive Environment]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika i pidpriemnytstvo»*, no. 2 (2010): 118–123.
- Malik, M. I. "Aktualni pytannia dyversyfikatsii vyrobnytstva v ahrarnii sferi" [Actual Issues of Diversification of Production in the Agrarian Sphere]. *Efektivna ekonomika*. no. 12 (2012). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689>
- Paniuk, T. P. "Dyversyfikatsiia yak osnova strukturnoi modernizatsii ekonomichnoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv" [Diversification as the Basis of Structural Modernization of the Economic Activity of Agrarian Enterprises]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1 (2016): 189–197.
- Peresadko, H. O. "Upravlinnia stratehiiami dyversyfikatsii promyslovykh pidpriemstv" [Management of Diversification Strategies of Industrial Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04, 2008.
- Popova, L. M. "Doslidzhennia prychnyn dyversyfikatsii diialnosti na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh rozvytku ekonomiky Ukrainy" [Study of the Reasons

for the Diversification of Activities at Enterprises in the Modern Conditions of the Development of the Economy of Ukraine]. *Kultura narodov Prichernomo-rya*, no. 102 (2007): 159-161. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77998/48-Popov.pdf?sequence=1>

Romashko, O. M. "Novi pidkhody do traktuvannia dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstv" [New Approaches to the Interpretation of Enterprise's Activity Diversification]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (2014): 34-41. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_11_4

Tkachuk, V. I. "Dyversyfikatsiia diialnosti ahrarnykh pidpriemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka" [Diversification of Agricultural Enterprises: Theory, Methodology, Practice]: *avto-ref. dys. ... d-ra ekon. nauk*: 08.00.04, 2012.

Tkachuk, V. I. "Motyvatsiini zasady dyversyfikatsii diialnosti ahrarnykh pidpriemstv" [Motivational Principles of Diversification of Agricultural Enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 1,

vol. 3 (2013): 263-271. http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2977/3/ZnpT-DAU_2013_1%283%29_263-271.pdf

Zalutska, Kh. Ya. "Upravlinnia dyversyfikatsiino-inteh-ratsiinym rozvytkom pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty" [Management of Diversification and Integration Development in an Enterprise: Theoretical and Methodological Aspects]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2020): 247-255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-247-255>

Zbarskyi, V. K., and Yeremenko, D. V. "Teoretychni zasady dyversyfikatsii ekonomichnoi diialnosti fermerskykh hospodarstv" [Theoretical Principles of Diversification of Economic Activity of Farms]. *Ekonomika APK*, no. 10 (2016): 17-22. http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_10_4

Zorenko, O. V. "Dyversyfikatsiia ahrarnykh pidpriemstv: sutnist, napriamy, vydy" [Diversification of Agricultural Enterprises: Essence, Directions, Types]. *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*, no. 1 (2005): 144-147.

УДК 330.138.11:005]338.5

JEL: L11; M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-159-165>

ОБГРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ЦІНОУТВОРЕННЯ З УРАХУВАННЯМ МОЖЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

©2024 РУДЕНКО І. В., МЕЛЬНИЧУК М. О., КУНІЧЕВА Т. П.

УДК 330.138.11:005]338.5

JEL: L11; M21

Руденко І. В., Мельничук М. О., Кунічева Т. П. Обґрунтування прийняття рішень з ціноутворення з урахуванням можливостей управління витратами

Метою статті є розробка пропозицій щодо вдосконалення підходів до формування цінової політики з урахуванням можливостей управління витратами за сучасних умов господарювання. Наголошено на загостренні різного роду проблем в умовах воєнного часу в Україні. Акцентовано увагу на значних темпах інфляції та постійних коливаннях цін на товари та послуги, для чого було досліджено динаміку індексу споживчих цін в Україні протягом останнього десятиліття, тобто за 2014–2023 рр. Зроблено висновок про необхідність нових маркетингових підходів до формування цін, адекватних новим викликам. Зокрема, акцентовано увагу на інструментарії підтримки прийняття рішень з ціноутворення, який базується на розумінні характеру поведінки витрат суб'єктів господарської діяльності. Було виявлено основні проблеми при формуванні ціни в умовах нових викликів сьогодення. Доведено недосконалість витратних методів ціноутворення для управлінських цілей і необхідність класифікації витрат на релевантні та нерелевантні. З'ясовано, які види витрат мають вплив на обґрунтування та підтримку рішень з ціноутворення. Особливе значення було приділено поняттям диференційованих витрат, а також понесених або «втоплених» витрат. Зроблено висновок, що останні не впливають на прийняття майбутніх управлінських рішень і завжди є нерелевантними. Розглянуто приклад визначення реальної суми витрат при прийнятті рішення про самостійне виробництво продукту або купівлю його на стороні, яке може бути критерієм для прийняття важливих управлінських рішень. Наголошено, що основними чинниками формування цін, крім витрат, є результати дослідження ринку, які при ціноутворенні враховують мотивацію споживачів щодо купівлі тих чи інших товарів. Відзначено, що не всі споживачі розглядають ціну як вирішальний чинник при прийнятті рішення щодо придбання товарів чи послуг. Зауважено, що також існують персоніфіковані, етичні й апатичні споживачі, які менше уваги приділяють цінам на продукцію. Зроблено висновок про те, що, враховуючи різні категорії споживачів, підприємствам доцільно визначати відповідний діапазон цін, що дозволить встановлювати оптимальний її рівень і підтримувати його.

Ключові слова: ціни, ціноутворення, управління, витрати, обґрунтування, класифікація, методи.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

Руденко Інна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету (вул. Клочківська, 202, Харків, 61045, Україна)

E-mail: innazin1791@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-2344>