

I.V. УГРИМОВА, А.П. БАЛКОВА

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ДІЄВИЙ ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРИ ФОРМУВАННІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

В статті розглядається проблема формування товарної політики підприємства, її вплив на ефективність суб'єктів господарювання. Умови сьогодення впливають на діяльність суб'єктів господарювання таким чином, що вони повинні кожного дня приділяти увагу покращенню товарної політики і новим моделям організації виробництва. Зміни товарної політики на підприємствах пов'язані з різними стратегіями диверсифікації бізнесу, є найпоширеніші з них, до яких відносяться: горизонтальна, вертикальна та концентрична диверсифікація. Загалом поняття диверсифікації різні науковці розуміють по-різному, але більшість погоджується з тим, що вона спрямована на розвиток і розширення діяльності підприємства. Також можуть бути різними мотиви впровадження диверсифікації на практиці. Кожен із способів диверсифікації має свої певні переваги та недоліки. Якщо говорити про основні напрями диверсифікації товарного портфелю, то вони різняться: це може бути диверсифікація за сегментами споживачів, диверсифікація пропозиції товару, диверсифікація за торговими каналами та інструментами і диверсифікація за ринками. Диверсифікація як інструмент товарної політики повинна використовуватися для досягнення поставлених підприємством цілей. Відомо, що цілі у різних підприємств також можуть бути різними, але зазвичай – це зниження рівня ризику і прискорення зростання компанії. Методи диверсифікації виробництва суворо залежать від типу бізнесу і способу управління. Також присутні загрози диверсифікації, які треба враховувати при формуванні товарної політики. В статті розглянуто приклад застосування диверсифікації для українських виробничих підприємств, що відносяться до м'ясопереробної галузі, яка зараз потребує покращення товарної політики суб'єктів господарювання і нових моделей організації виробництва суб'єктів, що представлені в Україні.

Ключові слова: управління ефективністю; товарна політика; диверсифікація; стратегія бізнесу; кластер; виробництво; бізнес

I.V. UHRIMOVA, A. P. BALKOVA

DIVERSIFICATION AS AN EFFECTIVE PRACTICAL TOOL IN THE FORMATION OF THE COMMODITY POLICY OF AN ECONOMIC ENTITY

The article discusses the problem of formation of commodity policy of enterprise, its impact on the efficiency of economic entities. Today's conditions affect the activities of business entities in such a way that they must pay attention every day to the improvement of commodity policy and new models of production organization. Changes in commodity policy at enterprises are associated with various business diversification strategies, there are the most common of them, which include: horizontal, vertical and concentric diversification. In general, the concept of diversification is understood differently by different scientists, but most agree that it is aimed at the development and expansion of the enterprise's activities. There may also be different motives for implementing diversification in practice. Each of the diversification methods has its own specific advantages and disadvantages. If we talk about the main areas of diversification of the product portfolio, they differ: it can be diversification by consumer segments, diversification of product supply, diversification by trade channels and instruments, and diversification by markets. Diversification as an instrument of commodity policy should be used to achieve the goals set by the enterprise. It is known that the goals of different enterprises may also be different, but usually it is to reduce the level of risk and accelerate the growth of the company. Methods of diversification of production strictly depend on the type of business and the method of management. There are also threats to diversification, which must be taken into account in the formation of product policy. The article discusses an example of the application of diversification for Ukrainian manufacturing enterprises, which relates to the meat processing industry, which now needs to improve the commodity policy of economic entities and new models of organization of production of entities represented in Ukraine.

Keywords: performance management; commodity policy; diversification; business strategy; cluster; production; business

Вступ. Практично всі учасники виробничої діяльності в тій чи іншій мірі поставлені перед необхідністю формувати ефективну товарну політику. Це питання досить актуальне в рамках сучасних непростих умов, що склалися в Україні. Сьогодні проблема насичення продовольчого ринку України необхідними продуктами є одним із головних завдань суспільства. Необхідно нагодувати не тільки населення України, частина якого є тимчасово переселені особи, а й забезпечити якісне харчування воякам, які борються на фронті. Необхідно також забезпечити надходження продуктів до державного резерву та для відправки на експорт, щоб забезпечити валютні надходження в Україну.

В цей час велика кількість виробничих підприємств, зокрема, м'ясопереробних підприємств або залишилися на окупованій території, або знаходяться в кризовому стані на межі банкрутства. Саме тому м'ясопереробна галузь потребує покращення товарної політики суб'єктів господарювання і нових моделей організації виробництва суб'єктів, що представлені на ньому в Україні.

Аналіз літератури. Проблемою товарної політики суб'єктів господарювання у свій час займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Котлер Ф.,

Дж.О'Шоннеси, Р. Коопер, Макконнелл К.Р., Брю С.Л., Бартко О.С., Райко Д.В., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. та інші.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зміни товарної політики на підприємствах пов'язані з різними стратегіями диверсифікації бізнесу. До найпоширеніших обґрунтувань відносяться ті, що визначають обсяг продукції, що випускається підприємством, і необхідність розширення використання капіталу. [1]

І. Ансофф [2] розглядає диверсифікацію як пропозицію продукції на новому ринку, тобто як стратегічний інструмент досягнення економічного ефекту в майбутньому після впровадження інновації. Він наводить чотири основні стратегії оволодіння джерелами переваг розвитку суб'єкта господарювання: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікація (рис.).

Диверсифікація – це розширення діяльності підприємства на нові сфери (розширення асортименту продукції, що випускається підприємством, географічних сфер діяльності тощо). [3]

Товари	Ринки	
	Існуючі	Нові
Існуючі	Проникнення на ринок: Інтенсифікація збуту Пошук нових покупців Витіснення конкурентів Розвиток (розширення) сфери споживання товару	Розвиток ринку: Нові ринки Нові регіони збуту Міжнародні ринки Створення нових областей Використання товару
Нові	Розвиток товару: Розробка нових товарів власними силами Розвиток контрактів Ліцензія Обмін продуктами	Диверсифікація: Горизонтальна Вертикальна Концентрична

Рисунок – Матриця альтернативних стратегій [2]

Як видно з рисунку, розрізняють горизонтальну, вертикальну і концентричну диверсифікацію.

1 Горизонтальна диверсифікація - означає виробництво нових товарів, які за виробничо-технічними, постачально-збутовими умовами достатньо схожі з виробництвом існуючих товарів, щоб можна було використовувати існуючі сировину і матеріали, персонал, канали і зв'язки на ринку.

Вікіпедія наголошує: «Горизонтальна диверсифікація — це розширення свого асортименту продуктами, які не мають відношення до того, що виробляється, але викликають інтерес у наявних клієнтів; — це освоєння нових ринків і сфер діяльності, які задовольняють потреби існуючих клієнтів.

Перевагами горизонтальної інтеграції є всебічний аналіз і задоволення потреб споживачів, що дозволяє отримати ефект синергії – всі види діяльності мають більший ефект, ніж окремі дії... Ризик використання стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який компанія всебічно подачі можуть раптово зменшитися – тоді буде необхідна кардинальна зміна напрямку дій [4].

2 Вертикальна диверсифікація означає збільшення глибини товарної програми як у бік продажу товарів наявного виробництва, так і в бік продажу сировини та засобів виробництва, що входять до складу товарів, що виробляються на даний момент підприємством.

3 Концентрична диверсифікація передбачає виробництво нових товарів, які є абсолютно новими для компанії і не мають технічного чи комерційного зв'язку з існуючими продуктами.

Кожен метод диверсифікації має свої переваги та недоліки (табл. 1). [5]

Мотиви впровадження диверсифікації на практиці підсумовані в табл. 2.

Диверсифікація інвестиційного портфеля є найбільш розробленою та практичною темою, цілі диверсифікації інвестицій можуть бути застосовані при розгляді диверсифікації асортименту продукції виробничої компанії, а розроблені практичні методи та інструменти пропонують рішення, які після певних коригувань та доповнень можна перекласти та використовувати при побудові системи управління портфелем продуктів.

Цей вид диверсифікації є найбільш ефективним на практиці, тому можна розробити специфічні інструменти для роботи з товарною пропозицією виробничих підприємств, подібно до диверсифікації інвестицій. [3]

Таблиця 1 – Переваги та недоліки різних способів диверсифікації [3]

Фактори	Способи диверсифікації			
	Розвиток товару	Купівля ліцензії	Купівля підприємств	Кооперація
Обсяг необхідних інвестицій	Високий	Відсутній	Високий	Високий, залежить від потужності підприємства
Швидкість реалізації	Мала	Велика	Велика	Різна
Ризик	Високий	Незначний	Різний	Різний
Залежність від бізнес-партнера	Відсутня	Велика	Відсутня	Велика
Можливість отримання прибутку	Велика	Незначна	Велика	Середня
Витрати	Високі	Невеликі	Різні	Невеликі

Таблиця 2 – Мотиви диверсифікації [1]

Техніко-технологічні	Економічні	Фінансові	Соціальні	Стратегічні
Бажання більш повно завантажити потужності і зберегти виробничий потенціал. Альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технологій. Наявність і неповне використання ресурсів.	Переаконичення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер застосування капіталу. Розширення частки ринку, завоювання нових ринків, витяг синергійного ефекту. Економія на масштабах діяльності.	Розподіл ринків між великим обсягом виробництва, фінансова стабільність	Збереження робочих кадрів. Створення нових робочих місць. Задоволення інших потреб. Інноваційна політика менеджменту.	Прийняття до кон'юктур і ринку. Протидія коливань кон'юктур і. Страхування майбутніх ризиків. Антимонопольне законодавство. Злиття та поглинання. Державне замовлення.

Дотримуючись цієї аналогії, при виборі продукції для виробництва та включення до торгового портфеля, на нашу думку, суб'єкт господарювання повинен керуватися такими основними принципами:

- не інвестуйте лише в один вид товару;
- інвестувати у виробництво різних видів продукції, зміни ціни або прибутковості яких слабо пов'язані (мають низький рівень кореляції);
- інвестування у виробництво видів продукції, які мають відносно мінімальний рівень властивого ризику.

Основні способи диверсифікації портфелю продуктів: 1) комбінування пропускних пропозицій; 2) закупівля різної сировини в межах даної категорії; 3) включення в асортимент товарів із суміжних або суміжних категорій, надання додаткових платних послуг тощо; 4) включення в асортимент товарів, які будуть реалізовуватися в різних географічних регіонах і за кордоном; 5) пропонування ринку асортименту продукції з дуже диверсифікованим товарним портфелем

або високим ступенем диверсифікації виробництва тощо.

Головною метою організації виробництва є, перш за все, максимальна рентабельність виробленої продукції. Однак важливіше не збільшити значення очікуваного доходу, а обмежити потенційний ризик. І зі збільшенням прибутковості продуктового портфеля відповідно зростає ризик. Однак можна зменшити загальний ризик портфеля, якщо використовувати диверсифікацію.

Основними напрямками диверсифікації товарного портфеля суб'єкта господарювання є:

1 Диверсифікація за сегментами споживачів. Кожен сегмент ринку базується на якійсь загальній рисі пропозиції продукту або комерційного інструменту, що є привабливим для досить великої групи споживачів і дозволяє отримати прибуток. Диверсифікація цього типу теоретично не має меж глибини і залежить лише від фінансових і організаційних можливостей підтримувати продуктивний портфель. Тому важливо постійно продовжувати роботу з пошуку нових товарних пропозицій на спеціалізованому ринку та своєчасно виключати види продукції, життєвий цикл яких добігає кінця.

2 Диверсифікація завдяки пропозиції товару. Ця проста стратегія дає хороші результати на основі встановлених бізнес-процесів для основних груп продуктів. Розширення торговельного портфеля також може здійснюватися в напрямку конгломератної диверсифікації за рахунок включення товарів із неспоріднених галузей.

3 Диверсифікація за торговими каналами та інструментами. Продуктивний портфель компанії значною мірою залежить від каналів збуту та вибраних або доступних інструментів. Власна торгова мережа вимагає значних витрат на логістику та обслуговування, але дозволяє чітко реалізовувати продуктову стратегію компанії, гнучко адаптуючи товарну пропозицію до конкретних вимог конкретного регіону. У прийнятій стратегії продажів виділено основний інструмент і канал, ефективність яких підвищується, серед іншого, за рахунок: шляхом диверсифікації портфоліо своїх продуктів.

4 Диверсифікація за ринками. Сучасні вимоги глобалізації економіки дозволяють більшості підприємств виходити в нові географічні регіони без істотних обмежень. Однак специфіка як нормативних вимог, так і споживчих уподобань може вимагати суттєвих коригувань пропозиції основного продукту для адаптації до нових ринків. Стратегія максимального охоплення ринку передбачає диверсифікацію товарної пропозиції як за маркою, так і за споживчими характеристиками.

Диверсифікація як інструмент товарної політики повинна використовуватися для досягнення поставлених підприємством цілей. На думку автора публікації [5], основними цілями, для досягнення яких диверсифікація є реальним інструментом, є зниження рівня бізнес-ризиків та прискорення зростання компанії. Вищезазначені цілі можна доповнити визначенням основної мети, якою є диверсифікація як створення резервів конкурентоспроможності. Ця концепція забезпечує максимальний економічний ефект від господарської діяльності компанії як в даний момент, так і в разі зміни ринкової ситуації.

Методи розв'язання проблеми. Основним способом

успішного виживання вітчизняних підприємств у мінливому макро– та мікросередовищі та накопичення фінансових ресурсів є збереження безперервності продукту та грошового потоку через активну збутову діяльність. При цьому основою продажів є відповідна товарна пропозиція: ефективний продуктивний портфель з конкурентоспроможною ціновою політикою та вигідними умовами роботи для партнерів і клієнтів. Вимоги до гнучкості та зниження ризику при роботі з товарним портфелем виробничого підприємства дозволяють говорити про обґрунтованість використання визначення «диверсифікація» як основного методу роботи з товарним асортиментом з метою підвищення його ефективності та зростання.

Методи диверсифікації виробництва суворо залежать від типу бізнесу та способу управління. [6] Методи диверсифікації представлені в таблиці 3.

Загрози диверсифікації включають: невизначеність; упередженість в оцінці власних компетенцій та особливостей нового ринку; ускладнення в управлінні філіями великих багатопрофільних підприємств; поглиблення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу реалізації; неадекватна реакція споживача [7].

На теперішній час м'ясна галузь в Україні знаходиться далеко не в кращому стані. Велика кількість м'ясопереробних підприємств в Україні або залишилися на окупованій території, або знаходиться в кризовому стані на межі банкрутства. Стає розповсюдженою кластерна схема взаємозв'язків. М'ясопереробна галузь потребує покращення товарної політики суб'єктів господарювання і нових моделей організації виробництва суб'єктів, що представлені на ньому в Україні.

Як вважають автори [8]: «Економіка, що формується на основі кластерів, – це модель конкурентоспроможної та інвестиційно привабливої економіки, що забезпечує високий рівень та якість життя населення.

Досягнення підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання можливе через застосування кластерного підходу. З метою підвищення ефективності діяльності компанії використання кластерного підходу в Україні є необхідною умовою активізації вітчизняного виробництва, підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів та досягнення високого рівня економічного розвитку та конкурентоспроможності. [8]

Проведений авторами аналітичний аналіз малого кластера на основі одного із українських м'ясокомбінатів показав, що у цього суб'єкта м'ясного бізнесу сформувалися плідні зв'язки з агрохолдингом, який саме і виступив ініціатором створення малого кластеру на базі цього м'ясокомбінату. М'ясокомбінат змінив своє призначення і перейшов з виробника м'ясної продукції, до діяльності по здачі в оренду приміщень та обладнання. А продукцію почав випускати малий кластер, агрохолдинг виступив в ролі замовника м'ясної продукції, постачальника сировини і служби, у тому числі такою що займається маркетингом і реалізацією готової продукції малого кластеру. Але конкуренція на цьому ринку збільшується, це, відповідно, веде до того, що необхідно шукати нових клієнтів та удосконалювати технологію виробництва і змінювати товарну політику.

Таблиця 3 – Методи диверсифікації (складено на основі [6])

Метод диверсифікації	Опис
Диверсифікація за допомогою адаптації	Являє собою пошук внутрішніх резервів підприємства та їх використання для подолання негативних факторів діяльності за допомогою розширення асортименту продукції підприємства. В загалом застосовується на великих підприємствах, які мають великі ресурси.
Диверсифікація за допомогою експансії	Являє собою процес розширення, зі збільшенням кількості обладнання і працівників, що призводить до збільшення виробництва і можливого збільшення асортименту продукції, що випускається
Диверсифікація шляхом поглинання	Являє собою процес купівлі фірми зайнятої в певній сфері діяльності, відмінною від сфери діяльності основного підприємства. Центральні корпоративні функції поширюються на нове виробництво і починають працювати в цілому і на знову утворилася компанію
Диверсифікація за допомогою злиття	Являє собою об'єднання компаній, в результаті якого з'являється одна більш потужна, більш велика компанія з великим обсягом виробництва і асортименту продукції, що випускається
Диверсифікація шляхом приєднання	Характеризується безпосередньою участю, або контролем однією компанією над іншою, зі збереженням незалежності структури, з точки зору управління
Диверсифікація за допомогою інвестування	Передбачає залучення в діяльність додаткових ресурсів з метою отримання певного переваги у вигляді гарантованих поставок сировини, отримання доходів від інвестицій, визначених вигід від співпраці з іншими компаніями. Часто процес інвестування призводить до оновлення підприємств
Диверсифікація шляхом сприяння	Полягає в наданні фінансової та технологічної підтримки постачальнику (або покупцеві) у зміні диверсифікації (в розширенні його діяльності)

Запропонована горизонтальна диференціація вдосконалення товарної політики малого кластеру (на прикладі м'ясокомбінату, який в основному займається первинною переробкою м'ясної сировини і виробляє м'ясопродукти в невеликих обсягах) дає можливість підвищити конкурентоспроможність малого кластеру за рахунок впровадження нових продуктів - доповнено продуктовою пропозицією малого кластеру м'ясними консервами.

Висновки. Для покращення конкурентоспроможності суб'єктів м'ясного бізнесу необхідно збільшення обсягів продажів та пошук нових методів інтенсифікації діяльності. Сенс покращення товарної політики суб'єктів м'ясного бізнесу полягає у диверсифікації діяльності через удосконалення та впровадження нових видів продукції, технології шляхом залучення нового обладнання.

Відомості про авторів / About the Authors

Угрімова Ірина Володимирівна (Uhrimova Iryna) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4641-1051>; e-mail: iryua.uhrimova@khp.edu.ua

Балкова Ана Петрівна (Balkova Ana) - студентка групи БЕМ-М522 за ННІ ЕММБ, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: Ana.Balkova@khp.edu.ua

Список літератури

1. Добрянська Н.А., Нікіфорчук А.А. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та її цілі. *Ефективна економіка*, 2013 № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2306>
2. H. Igor Ansoff Management strategico. Etas. 1980. 266 p.
3. Должанській І.З., Лозюк В.М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78. DOI: <https://core.ac.uk/download/pdf/14041397.pdf>
4. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
5. Бризгалов В.В. Мотиви здійснення стратегії диверсифікації. URL: <http://www.mstu.edu.ua>
6. Можевенко Т.Ю., Камнєва А.В. Процеси диверсифікації продукції підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство*. 2020, № 8 (117). С. 93-66. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-9>
7. Корінко М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 135–142
8. Угрімова І.В., Малихіна Є.В., Замула О.О. Використання кластерного підходу до управління **ефективністю діяльності суб'єкта господарювання**. *Вісник НТУ «ХПІ» Серія «Економічні науки»*. - Харків: НТУ «ХПІ», 2023. -№6. С. 3-14

References(transliterated)

1. Dobryanska N.A., Nikiforchuk A.A. Evolyuciya diversifikaciyi virobnictva, motivi ta yiyi cili [Evolution of diversification of production, motives and its goals]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 2013 no 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2306>
2. H. Igor Ansoff Management strategico. Etas. 1980. 266 p.
3. Dolzhanskij I.Z., Lozyuk V.M. Diversifikaciya tovarnoyi propoziciji torgovogo pidpriyemstva [Diversification of the commercial enterprise's product offer]. *Mehanizm regulyuvannya ekonomiki* [Mechanism of economic regulation]. 2009. no 4. Vol 2. pp. 70–78. DOI: <https://core.ac.uk/download/pdf/14041397.pdf>
4. Vikipediya. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
5. Brizgalov V.V. Motivi zdiysnennya strategiyi diversifikaciyi [Motives for implementation of the diversification strategy]. URL: <http://www.mstu.edu.ua>
6. Mozhevenko T.Yu., Kamnyeva A.V. Procesi diversifikaciyi produkciyi pidpriyemstv v umovah neviznachenosti zovnishnogo seredovisha [Processes of product diversification of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment]. *Derzhava ta regioni. Seriya: Ekonomika ta pidpriyemstvo* [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship]. 2020, no 8 (117). pp. 93-66. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-9>
7. Korinko M.D. Organizacijno-ekonomichnij mehanizm diversifikaciyi diyalnosti sub'yektiv gospodaryuvannya [Organizational and economic mechanism of diversification of business entities]. *Aktualni problemi ekonomiki* [Actual problems of the economy]. 2008. no 6. pp. 135–142
8. Ugrimova I.V., Malihina Ye.V., Zamula O.O. Viktoristannya klasterenogo pidhodu do upravlinnya efektivnistyu diyalnosti sub'yekta gospodaryuvannya [Using a cluster approach to managing the efficiency of the business entity]. *Visnik NTU «HPI» Seriya «Ekonomiczni nauki»* [Bulletin of NTU "KhPI" Series "Economic Sciences"]. - Kharkiv: NTU «HPI», 2023. -no6. pp. 3-14

Надійшла (received) 30.01.2024