

# УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

© 2020 ЗАЛУЦЬКА Х. Я.

УДК 658.1  
JEL Classification: O10; O13; O15

Залуцька Х. Я.

## Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти

Метою статті є розроблення та узагальнення теоретико-методичних положень процесу управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства. Для досягнення мети дослідження у статті виконано з використанням методів узагальнення, абстрактно-логічного методу, індукції, дедукції, систематизації, формалізації. Досліджено наукові підходи до розуміння сутності поняття «розвиток» і його необхідність для ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах мінливого турбулентного середовища, на основі чого удосконалено це поняття. Значну увагу приділено процесам диверсифікаційного й інтеграційного розвитку та особливостям їх використання в діяльності сучасних підприємств. Виділено структурно-функціональні взаємозв'язки між цими поняттями та окреслено вигоди (ефекти) від диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, що дозволило обґрунтувати його необхідність для сучасних підприємств. Обґрунтовано теоретичні аспекти процесу управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств. Таким чином, наведені розробки дозволяють підприємству чітко визначити мету, принципи, функції, підходи, напрями, сфери та види управління, побудувати ефективний механізм управління задля досягнення бажаних ефектів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств як найбільш прийняттого в сучасних умовах динамічності та непередбачуваності зовнішнього та внутрішнього середовищ.

**Ключові слова:** розвиток, підприємство, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, управління, процес.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-247-255>

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 29.

**Залуцька Христина Ярославівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [khrystyna.y.solovii@lpnu.ua](mailto:khrystyna.y.solovii@lpnu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

УДК 658.1  
JEL Classification: O10; O13; O15UDC 658.1  
JEL Classification: O10; O13; O15

## Залуцкая Х. Я. Управление диверсификационно-интеграционным развитием предприятия: теоретико-методические аспекты

Целью статьи являются разработка и обобщение теоретико-методических положений процесса управления диверсификационно-интеграционным развитием предприятия. Для достижения цели исследование в статье выполнено с использованием методов обобщения, абстрактно-логического метода, индукции, дедукции, систематизации, формализации. Исследованы научные подходы к пониманию сущности понятия «развитие» и его необходимость для эффективного функционирования предприятий в современных условиях меняющейся турбулентной среды, на основе чего усовершенствовано данное понятие. Значительное внимание уделено процессам диверсификационного и интеграционного развития и особенностям их использования в деятельности современных предприятий. Выделены структурно-функциональные взаимосвязи между этими понятиями и обозначены выгоды (эффекты) от диверсификационно-интеграционного развития, что позволило обосновать его необходимость для современных предприятий. Обоснованы теоретические аспекты процесса управления диверсификационно-интеграционным развитием предприятий. Таким образом, приведенные разработки позволяют предприятию четко определить цель, принципы, функции, подходы, направления, сферы и виды управления, построить эффективный механизм управления для достижения желаемых эффектов диверсификационно-интеграционного развития предприятий как наиболее приемлемого в современных условиях динамичности и непредсказуемости внешней и внутренней среды.

## Zalutskya K. Y. Management of Diversification and Integration Development in an Enterprise: Theoretical and Methodological Aspects

The aim of the article is to develop and generalize the theoretical and methodological bases of managing diversification and integration development in an enterprise. To achieve the goal, the research is performed using the methods of generalization, abstract logical reasoning, induction, deduction, systematization, formalization. Scientific approaches to understanding the essence of the concept "development" and its necessity for effective functioning of enterprises in the changing modern turbulent environment are studied, which served a basis for improving the concept. Considerable attention is paid to the processes of diversification and integration development and the features of their use in activities of modern enterprises. Structural and functional relationships between these concepts are highlighted and the benefits (effects) from diversification and integration development are identified, which made it possible to justify its need for modern enterprises. The theoretical aspects of managing diversification and integration development in enterprises are substantiated. Thus, the above results allow an enterprise to clearly define the goal, principles, functions, approaches, directions, areas and types of management, build an effective management mechanism to achieve the desired effects of diversification and integration development in enterprises as the most acceptable under modern conditions of dynamism and unpredictability of the external and internal environment.

**Keywords:** development, enterprise, diversification and integration development, management, process.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 29.

**Ключевые слова:** развитие, предприятие, диверсификационно-интеграционное развитие, управление, процесс.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 29.

**Залуцкая Христина Ярославовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Zalutska Khrystyna Ya.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** khrystyna.y.solovii@lpnu.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Постановка проблеми.** Успішний розвиток підприємств в умовах активізації інтеграційних процесів, посилення ринкової конкуренції, динамічних і непередбачуваних змін у соціально-економічному середовищі залежить не лише від внутрішніх реальних і потенційних сильних сторін підприємства, а ще й від впливів і флуктуацій ринкового оточення, неотехнологічних умов відтворення, що динамічно змінюються, виступають джерелами виникнення спектра різноманітних суперечностей, які обумовлюють поведінку підприємства та його структурних одиниць як у тактичному, так і стратегічному періодах.

Отже, середовище функціонування підприємства диктує жорсткі умови, в яких досягнення та утримання конкурентних переваг і конкурентного статусу можливо лише за рахунок потужного управлінського інструментарію щодо своєчасного діагностування та моніторингу основних параметрів діяльності та розвитку підприємств як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, що обумовлює своєчасну розробку та реалізацію сучасного інноваційного управлінського інструментарію, застосування якого дозволить підприємству оптимізувати збитки за допомогою раціонального використання наявних ресурсів і можливостей їх нарощення, що, своєю чергою, вимагає застосування ефективних локальних механізмів управління розвитком підприємства.

Проблема управління розвитком підприємства в сучасних умовах полягає в тому, що можливості сучасного апарату адаптивного управління потребують більш фундаментальної розробки, що дозволить підприємствам перманентно адаптуватися до умов функціонування, що динамічно змінюються. Крім того, адаптивне управління більше спрямовано на кількісне зростання, а не на якісний розвиток підприємств. Реальною можливістю розвитку підприємства в умовах структурних трансформацій економіки повинен бути такий його напрямок, який забезпечить поетапний перехід до якісно нового стану, дозволивши не лише адаптуватися підприємству до нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовищ, а мінімізувати негативний або максимізувати позитивний їх вплив у власних інтересах.

Основними напрямками розвитку, які забезпечать ефективність функціонування підприємств в динамічних змінах зовнішнього і внутрішнього середовищ, є диверсифікація та інтеграція. Оскільки диверсифікація, проявляючись в оновленні товару, ринку, розширенні сфер основного бізнесу, проникненні в нові галузі та сфери економіки, забезпечує підприємству кращу конкурентну стійкість за

рахунок гнучкості та збільшення ефекту синергії, а інтеграція за рахунок об'єднання підприємства із перспективними суб'єктами господарювання підвищує їх фінансову стійкість, інвестиційну привабливість, можливість виходу на міжнародні ринки тощо.

Домінуючі переваги в сучасних умовах функціонування отримують диверсифіковані підприємства, оскільки вони є більш стійкими (фінансово і ринково сильнішими) до будь-яких слабоструктурованих і слабопрогнозованих ситуацій за рахунок багатовекторної направленості діяльності підприємств. У випадку відсутності у підприємства певного рівня потенціалу і резервів розвитку, необхідних для забезпечення йому фінансової та ринкової стабільності, конкурентні переваги підприємству доцільно формувати шляхом інтеграції його з ефективнішими суб'єктами господарювання.

Однак і диверсифікація, і інтеграція мають свої недоліки, які можна нівелювати їхніми перевагами через поєднання двох варіантів розвитку в один. Отже, забезпечити сталий економічний розвиток у стратегічній перспективі можуть ті підприємства, які в процесі функціонування використовують диверсифікаційно-інтеграційний напрям розвитку. Для забезпечення диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємству необхідно сформувати ефективну систему управління таким розвитком.

У зв'язку з цим існує потреба в системному та комплексному вивченні проблеми управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, що, перш за все, вимагає визначення теоретичних основ об'єкта дослідження, змісту та його (управління) особливостей як економічного процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами ґрунтовно досліджено проблему розвитку підприємств як багатогранного аспекту категорію, зокрема, дослідження сутності понять «розвиток» і «розвиток підприємства» викладено в працях: Алексеенко Н. В. [1], Амеліної І. В. [2], Ареф'євої О. В. [3], Боднаря І. Н. [4], Богатирьова І. О. [5], Гапоненко А. Л. [6], Довбенка В. І. [7], Диканя В. А. [8], Прохорової В. В. [9], Ерохіної Е. А. [10], Залуцького В. П. [11], Кошельніна В. Н. [13], Кузьміна О. Є. [15], Мельник Л. Г. [16], Мрихіної О. Б. [17], Ожегова С. І. [18], Пономаренка В. С. [19], Різника О. М. [20], Шведчикова О. [26], Шубраської О. В. [27] та інших.

Різні аспекти управління розвитком розглядалися Равневою О. В. [21], Харченко В. [24], Ястремською О. М. [29] та інших.

Значна кількість публікацій присвячена також і опису сутності, особливостям формування, властивостям, характеристичні видів і форм, перевагам і недолікам застосування диверсифікаційного та інтеграційного напрямків розвитку окремо [12; 14; 20; 23; 25].

Наявність великого різноманіття підходів до трактування сутності цих понять вимагає дослідження, розроблення і узагальнення теоретико-методичного положення процесу управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

**Мета** статті полягає в розробці та узагальненні теоретико-методичних положень процесу управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

В процесі дослідження використано **методи** узагальнення, абстрактно-логічний, індукції, дедукції, систематизації, формалізації.

**Результати дослідження.** Розвиток являє собою процес зміни будь-чого у певному напрямку спричиненого різнополярним впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Що стосується напрямку розвитку, то відносно даного питання існує безліч суперечок. Більшість науковців схиляються у своїх дослідженнях до отождолення понять «розвиток» і «зростання» задаючи, тим самим, розвитку напрямку росту. Однак, розвиток не завжди означає зростання. Для підтвердження цього припущення дослідимо підходи до визначення сутності поняття «розвиток» за такими основними групами поглядів на його трактування:

- розвиток – це певний прогрес або ускладнення структури та складу системи [6; 7; 13; 18; 27];
- розвиток – це тільки якісні зміни у складі та структурі системи [5; 10; 21];
- розвиток – це тільки процес адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється [16; 22; 28];
- розвиток – зміни, що призводять до зміни підприємством свого якісного та кількісного стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [3; 15; 19; 25].

Науковці, які дотримуються першого підходу до трактування поняття «розвиток» наполягають на тому, що розвиток стосується виключно процесу покращення діяльності підприємства. Відповідно до нього, підприємство розвивається, коли результати його діяльності є кращими за попередні періоди функціонування. При цьому, підприємства, які знаходяться в кризовому становищі з будь-яких причин, чи через неефективне функціонування, чи різкі зміни в зовнішньому середовищі, не можуть говорити про свій подальший розвиток.

Автори другого підходу вважають, що зростання це лише кількісні зміни певних результатів діяльності. Дане твердження дещо схоже до першого підходу, оскільки, кількісними параметрами характеризується в основному напрямком зростання. Поява і існування даного підходу пов'язана із періодом в який його було запропоновано – це середина 80-х – початок 90-х років ХХ ст. Даний період характеризується незначним розвитком і зміною чинників зовнішнього середовища.

Розглянуті вище підходи не надто ефективні для сучасних умов розвитку і непередбачуваних змін економік країн, оскільки, в такий період можуть навіть високоефективні і конкурентоспроможні підприємства зазнати «керуваного застою», вихід з якого вимагає вживання певних коригувальних та стабілізаційних заходів їх діяльності, які можуть стосуватися скорочення певних напрямків діяльності, припинення конкретних інноваційних проектів, звуження діяльності на певних ринках тощо.

На протидію попереднім підходам можна запропонувати третій підхід, який передбачає розвиток підприємства як його зміни на виклики чинників зовнішнього середовища, що відповідно може вимагати застосування напрямку як зростання, так і скорочення. Однак, даний підхід залишає поза увагою можливість використання для розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, його сильних сторін, явних і прихованих резервів. Це своєю чергою може призвести до припинення підприємством своєї діяльності у зв'язку із витрачанням значних ресурсів на зовнішньо орієнтований розвиток, який у певний момент часу може виявитися непривабливим через виникнення форс-мажору в зовнішньому оточенні.

Група дослідників, які є прихильниками четвертого підходу до трактування поняття «розвиток» пропонують розглядати його через призму якісно-кількісних змін в результаті збалансованого поєднання можливостей зовнішнього та внутрішнього середовищ. Відповідно до такого підходу, у підприємства з'являється можливість формування безлічі варіантів розвитку підприємства різностороннього характеру: стабілізації виробництва; скорочення виробництва неприбуткових видів діяльності; стабілізації становища на ринку тощо.

Отже, розвиток – це процес переходу з одного стану в інший, який здійснюється у формі будь-яких змін, необов'язково зростаючого характеру, оскільки, новий стан характеризується набуттям системою нових властивостей і може стосуватися перенаштування можливостей підприємства після тривалого періоду зростання, або потребою скорочення діяльності для можливості покращення якості перспективних видів діяльності з метою виходу на зовнішні ринки.

Зміни зовнішнього середовища, які впливають на розвиток підприємства зумовлені швидким ростом глобалізаційних процесів, науково-технологічним прогресом, розвитком економік певних країн тощо. Зміни внутрішнього середовища пов'язані із появою усвідомлених чи неусвідомлених рушійних сил розвитку підприємства. Неусвідомлені рушійні сили являють собою перспективні побічні результати певної діяльності. Усвідомленими рушійними силами розвитку є прагнення або необхідність здійснення певних змін, що зумовлено тривалим періодом застою, опосередкованими змінами зовнішнього середовища або протиріччями між складовими структурами підприємства.

Враховуючи характер чинників, які впливають на розвиток підприємства та особливості підходів до сутності поняття «розвиток» доцільно уточнити зміст поняття «розвиток підприємства» як процесу зміни стану, структури і функцій підприємства чи його складових елементів в певному напрямку (зростання або скорочення) внаслідок

впливу чинників зовнішнього середовища, появи усвідомлених і неусвідомлених внутрішніх руйнівних сил.

Отже, розвиток, призводить до певних перетворень в структурі, функціях, цілях підприємства, що є його властивостями і, які й спричиняють зміну векторності розвитку підприємства. Забезпечення бажаного рівня напрямку розвитку можливо шляхом ефективного управління цим розвитком за рахунок виконання конкретних завдань.

При формуванні завдань управління розвитком підприємства необхідно, окрім властивостей розвитку, врахувати й характер змін, який спричинив цей розвиток, форму розвитку і механізми реагування на зміни, що сприятиме уточненню завдань управління та розробленню ефективних заходів для виконання саме цих завдань (рис. 1).

Для приведення підприємства до бажаного стану можуть застосовуватися наступні напрямки розвитку: спеціалізація; диверсифікація; інтеграція. Найбільш стійкими до змін чинників зовнішнього і внутрішнього середовища є диверсифікаційні процеси, які за рахунок різнобічної спрямованості будь-якого явища забезпечують його швидше, оперативніше та результативніше пристосування до цих змін.

Основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох незв'язаних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг, які здійснюються суб'єктом господарювання для реалізації визначених ним економічних інтересів у конкретних ринкових умовах, проникнення в нові галузі та сфери економіки, інвестування коштів у різні види цінних паперів з метою мінімізації ризику, одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних процесів, що зумовлює виділення наступних форм в яких варто її розглядати (рис. 2):

- виробнича – передбачає одночасний розвиток багатьох непов'язаних один з одним видів виробництва, розширення номенклатури товарів, робіт, послуг;
- техніко-технологічна – застосування для виробництва існуючого чи нового виду продукції нової техніки або технології, використовуючи при цьому різні бази НДІДКР;
- ринкова – вихід на нові ринки, нові галузі та сфери економіки;
- фінансово-інвестиційна – володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику.

Поєднання різних форм диверсифікації під впливом зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища призводять до утворення диверсифікованих структур відповідного виду кожна із яких забезпечує підприємству певний напрямок розвитку різними способами, які згруповано у такі складові:

- оновленого розширення, яке передбачає створення нового відмінного або схожого до існуючого виробництва, виду діяльності тощо;
- розділення, що полягає у виділенні самостійних одиниць бізнесу та пов'язані їх ефективними взаємозв'язками необхідними для досягнення спільної мети;

- урізноманітнення – зміст якого зводиться до включення (шляхом їх створення) у структуру певного об'єкта кардинально інших напрямків діяльності, товарів або послуг.

В сучасних умовах динамічності і непередбачуваності зовнішнього та внутрішнього середовища диверсифікацію доцільно розуміти як процес оновленого розширення, розділення, урізноманітнення будь-чого з позиції виробничої, техніко-технологічної, ринкової, фінансово-інвестиційної форми необхідного для досягнення певної ефективності.

Ефективність диверсифікації виявляється у стабілізованні доходів, збільшенні ефекту синергії, зменшенні рівня оперативного ризику, збільшенні кредитних можливостей, раціональному використанні резервів, максимально можливому пристосуванні до потреб певних груп споживачів, зміцненні ринкових позицій, забезпеченні конкурентних переваг у відповідній сфері діяльності і на кожному ринку тощо.

Однак, диверсифікація характеризується певними негативними властивостями, а саме: вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізації, адже розвиток багатьох галузей роздрібною власні ресурси, тому, часто не вдається досягнути по деяких з них раціональної концентрації; недостатністю власних фінансових ресурсів для ефективного виконання диверсифікаційних процесів, що призводить до втрати якості продукту, зниженню витрат на її виготовлення, активності маркетингових заходів тощо.

У даному випадку доцільно застосувати інтеграційний напрямок розвитку, який стосується процесу об'єднання із іншим ефективнішим за певним критерієм суб'єктом або його структурним елементом.

Інтеграція являє собою більш ризиковий процес, оскільки, може привести до залежності від суб'єкта з яким об'єднуються. Тому, об'єднувати власні зусилля необхідно вкрай обдуманно, грамотно прораховано та з використанням відповідних методів управління, які дозволять зробити таку взаємодію економічно вигідною для усіх сторін.

Інтеграція визначається не кількістю підприємств, що приєднуються, та не кількістю продукції, виробленої ними, а мірою їх консолідації. Тому, варто розглядати варіанти інтеграції не лише через поєднання одних об'єктів з іншими, а розглядати й можливі поєднання їх певних структурних одиниць.

Варіанти взаємодії сфер і форм інтеграції під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища призводять до можливості використання підприємством одного із таких видів інтеграції: вертикальна; горизонтальна; діагональна.

Аналогічно до процесу диверсифікації інтеграційний розвиток може відбуватися різними способами, які згруповано у такі складові:

- оновленого розширення, яке передбачає об'єднання з іншими підприємствами, розташованими на послідовних етапах технологічного процесу виробництва і реалізації продукції;
- укрупнення, що полягає у збільшенні масштабів господарської діяльності підприємства через об'єднання з виробниками аналогічної продукції;

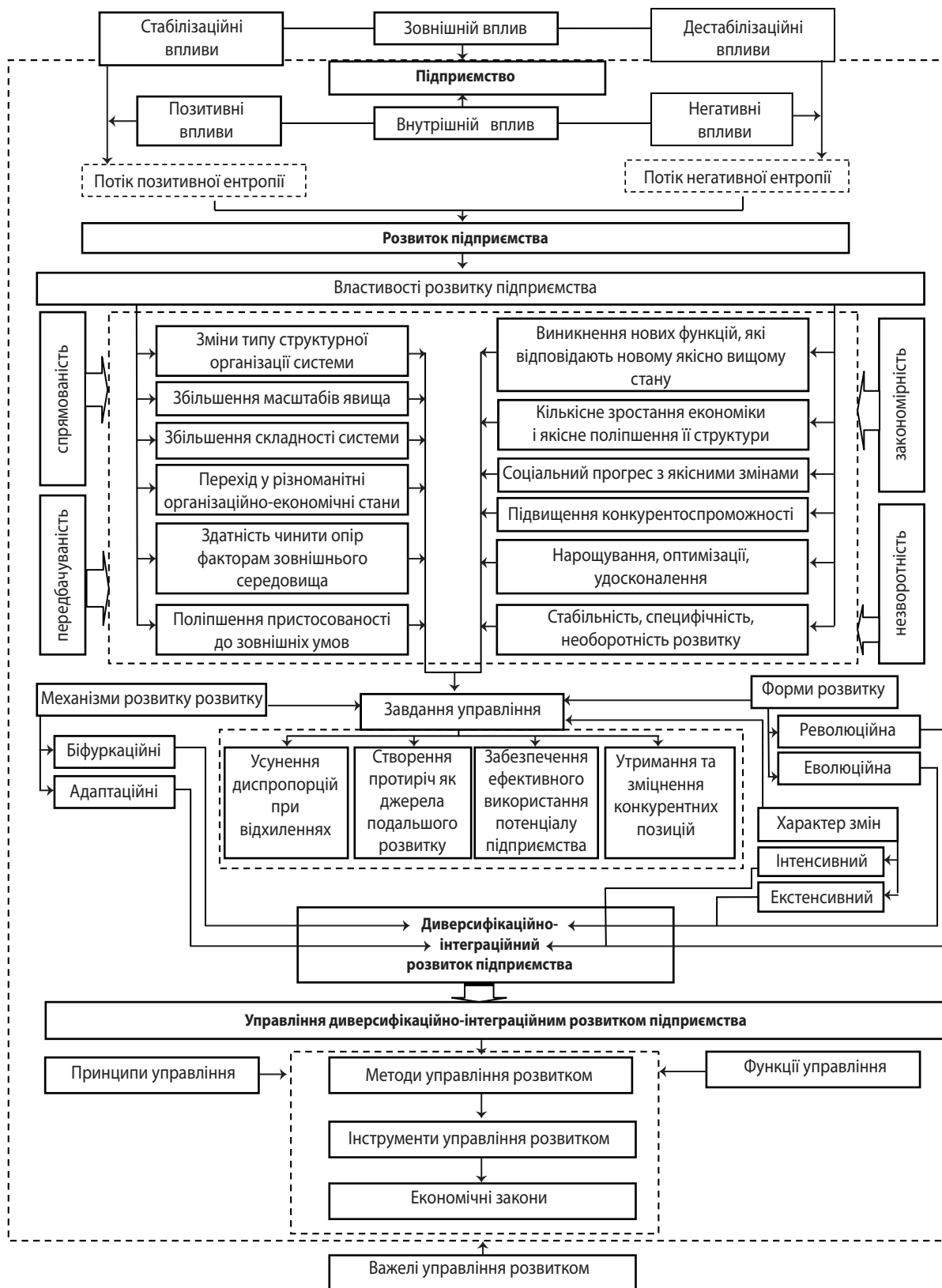


Рис. 1. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методична основа

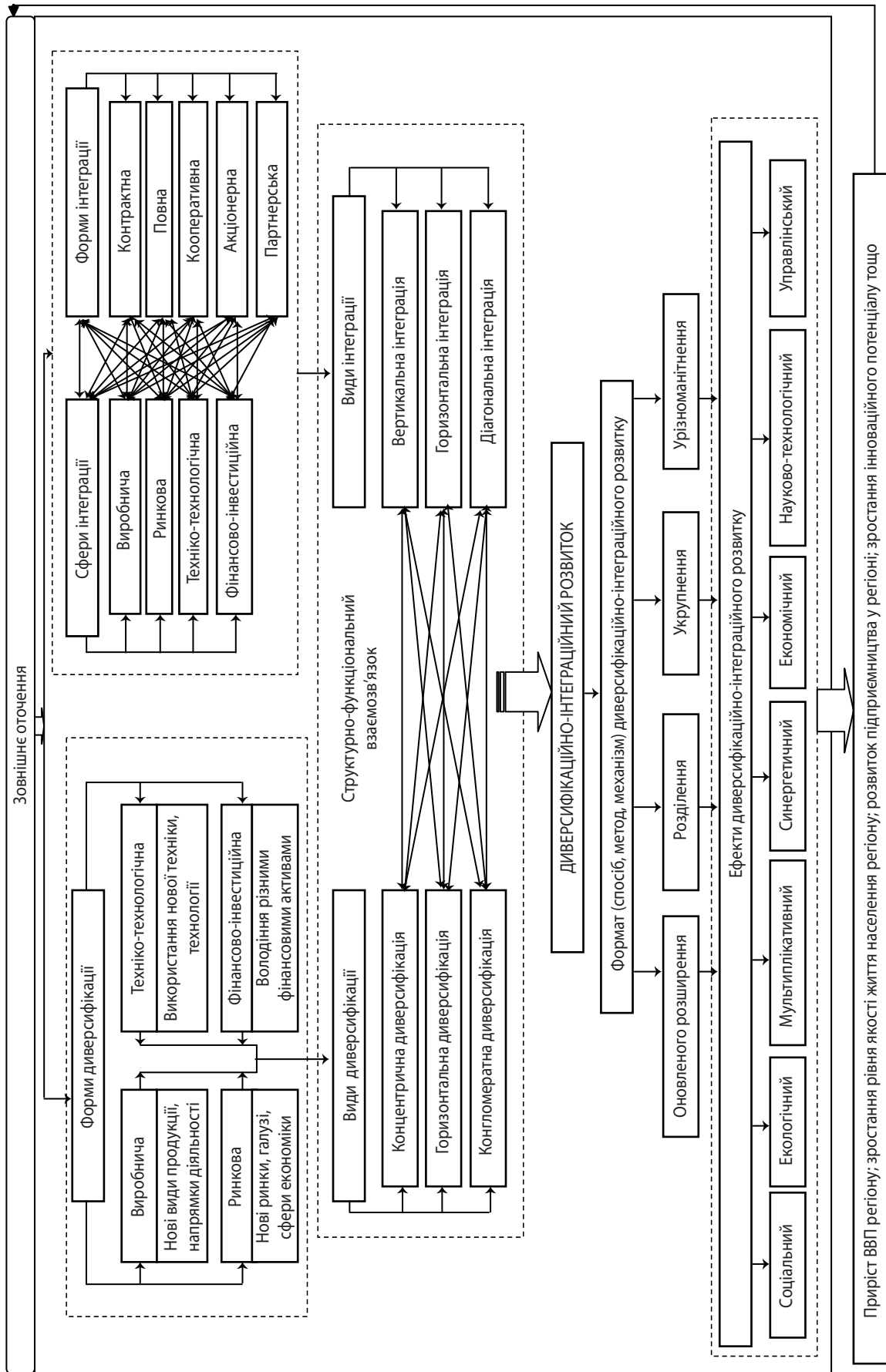


Рис. 2. Диверсифікація та інтеграція як фундаментальна основа процесу розвитку

- урізноманітнення – зміст якого зводиться до об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які належать до одного технологічного ланцюга.

В сучасних умовах розвитку під інтеграцією доцільно розуміти процес розширення, укрупнення, урізноманітнення будь – чого шляхом приєднання конкретного об'єкта чи його структурного елемента, які характеризуються кращим рівнем спеціалізації чи унікальністю з позиції виробничої, техніко-технологічної, ринкової, фінансово-інвестиційної сторони відповідно основних мотивів їх формування.

До основних мотивів формування певних інтеграційних об'єднань можна віднести: бажання зниження витрат; вихід на міжнародні ринки; підвищення репутації фірми; завоювання міцних позицій на певних ринках; отримання можливості фінансового маневрування, зменшення податкового навантаження, отримання доступу до інвестиційних та кредитних ресурсів тощо.

Основними причинами неефективності інтеграції вітчизняних підприємств є: відсутність методики врахування швидкозмінних чинників зовнішнього середовища; неефективно обрана інтеграційна стратегія; поверхневе опрацювання певних аспектів угоди, відсутність зацікавленості і вмотивованості персоналу до інтеграції.

З метою підсилення ефективності двох розглянутих напрямків розвитку і максимального уникнення їх недоліків доцільно об'єднати ці напрямки розвитку і розглядати єдиний диверсифікаційно - інтеграційний. При чому, спочатку необхідно максимально можливо диверсифікувати підприємство, відсіяти неефективні складові, а менш привабливі, але необхідні для функціонування всієї системи чи певних її складових, замінити ефективнішими сторонніми підприємствами чи їх структурними одиницями, що сприятиме підсиленню ефекту синергії, зменшенню залежності системи від одного напрямку діяльності, зміцненню ринкових, фінансових, кредитних та інвестиційних позицій, економії витрат тощо, забезпечивши, тим самим, системі нарощення певних можливостей (ефектів), які дозволять впливати їй на стан чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ. Ефективність сторонніх об'єктів інтеграції може зумовлюватися наявним сукупним потенціалом і величиною можливих резервів спричинених спеціалізацією цього об'єкта.

В умовах мінливого турбулентного середовища функціонування підприємств його диверсифікаційно-інтеграційний розвиток доцільно розуміти як процес оновлення розширення, розділення, урізноманітнення, укрупнення підприємства з позиції виробничої, техніко-технологічної, ринкової, фінансово-інвестиційної сторони (аспекту), що об'єктивно відбувається під впливом чинників зовнішнього середовища, усвідомлених і неусвідомлених внутрішніх рушійних сил та сприяє досягненню певної ефективності цього підприємства, в межах якої воно отримує можливість у власних інтересах впливати на зміну середовищ. Відповідно, управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства може бути розглянуто як безперервний процес, який забезпечує диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства, враховуючи і впливаючи на зміни зовнішнього середовища, усвідомлених і неусвідомлених внутрішніх рушійних сил, шляхом створення, залучення

і збалансування структурних елементів підприємства через використання відповідних методів, інструментів, принципів і функцій управління.

**Висновки.** У статті розроблено теоретично-методичні положення управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства через змістовне наповнення його складових. Дослідивши зміст основних підходів до трактування сутності поняття «розвиток» і виділення чинників впливу на діяльність підприємства уточнено зміст розвитку, що зумовило розуміння розвитку підприємства як процесу зміни стану, структури і функцій підприємства чи його складових елементів в певному напрямку (зростання або скорочення) внаслідок впливу чинників зовнішнього середовища, появи усвідомлених і неусвідомлених внутрішніх рушійних сил. Розглянувши можливі напрямки розвитку підприємства в умовах мінливого турбулентного середовища доведено, що найефективнішим буде диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, оскільки врахувавши переваги двох складових (диверсифікації і інтеграції) дозволить зменшити їх недоліки, підсиливши, тим самим, вигоди від їх застосування. Для підтримання ефективності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства необхідно розробити дієву систему управління цим розвитком, що і буде напрямком подальших досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеенко Н. В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий. *Економіка і організація управління*. 2009. Вип. 6. С. 50–60.
2. Амеліна І. В. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи. URL: <http://professura.at.ua>
3. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 2. С. 36–43.
4. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>
5. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 8. С. 79–84.
6. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. 472 с.
7. Довбенко В. І. Перспективні проблеми розвитку підприємств. Соціально-економічні дослідження в перехідний період: II збірник наук. пр. Львів, 2003. 507 с.
8. Дикань В. Л. Розвиток індустріальних центрів як основа подолання економічної кризи в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 7–9.
9. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Харків: Укр. держ. заліз. Трансп., 2010. 521 с.
10. Ерохина Е. А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход: монография. Томск: Изд-во Томского ун-та, 1999. 160 с.
11. Залуцький В. П. Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.11. С. 163–169.

12. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16–21.
13. Кошельник В. Н. Развитие предприятия: экономическая сущность и видовая классификация. URL: <http://www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html>
14. Князева О. А., Маслій Н. Д. Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 10 (2). С. 48–52.
15. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 3–8.
16. Мельник Л. Г. *Фундаментальные основы развития*. Сумы : Университет. кн., 2003. 288 с.
17. Мрихіна О. Б. Сутність та значення трансферу технологій в умовах стратегічного розвитку університетів. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 128–139.
18. Ожегов С. И. *Словарь русского языка*. М. : Оникс ; Мир и образование. 2007. 120 с.
19. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
20. Попик М. М. Вітчизняний і зарубіжний досвід інтеграційних процесів у промисловості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 25. С. 12–15.
21. Раєвнева О. В. *Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі* : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
22. Різник О. М. Загальна модель розвитку. *Математичні машини і системи*. 2005. № 1. URL: [http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005\\_1/Riznik\\_01\\_2009.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005_1/Riznik_01_2009.pdf)
23. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 18–21.
24. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4 (130). С. 66–71.
25. Цогла О. О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 147–151.
26. Шведчиков О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи. URL: <http://confiapr.at.ua>
27. Шубраська О. В. *Сталий розвиток агропродовольчої системи України*. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2002. 203 с.
28. Юдин Э. Г. *Методология науки. Системность. Деятельность*. М. : Эдиториал УРСС, 1997. 444 с.
29. Ястремська О. М., Ястремська О. О. *Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 214–226.
- Amelina, I. V. "Kontsepsiia orhanizatsiinoho rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv v umovakh kryzy" [The Concept of Organizational Development of Machine-building Enterprises in a Crisis]. <http://professura.at.ua>
- Arefieva, O. V. "Strukturni peretvorennia na promyslovykh pidpriemstvakh yak faktor staloho rozvytku" [Structural Transformations in Industrial Enterprises as a Factor of Sustainable Development]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, no. 2 (2014): 36-43.
- Bohatyryov, I. O. "Efektyvnist rozvytku pidpriemstva" [The Efficiency of Enterprise Development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 8 (2006): 79-84.
- Bondar, N. N. "Suchasni tendentsii rozvytku pidpriemstv" [Modern Trends in Enterprise Development]. <http://www.trn.ua/articles/4724>
- Dovbenko, V. I. "Perspektyvni problemy rozvytku pidpriemstv" [Perspective Problems of Enterprise Development]. In *Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyi period*. Lviv, 2003.
- Dykan, V. L. "Rozvytok industrialnykh tsestriv yak osnova podolannia ekonomichnoi kryzy v Ukraini" [Development of Industrial Centers as a Basis for Overcoming the Economic Crisis in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 62 (2018): 7-9.
- Gaponenko, A. L., and Pankrukhin, A. P. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Omega-L, 2004.
- Kharchenko, V. "Pryntsyipy formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva" [Principles of Forming a System of Strategic Management of Industrial Enterprise Development]. *Skhid*, no. 4(130) (2014): 66-71.
- Kniazieva, O. A., and Maslii, N. D. "Motyvy ta tsili intehratsiinykh protsesiv na riznykh ekonomichnykh rivniakh" [Motives and Goals of Integration Processes at Different Economic Levels]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, no. 10(2) (2015): 48-52.
- Koshelnik, V. N. "Razvitiye predpriyatiya: ekonomicheskaya sushchnost i vidovaya klassifikatsiya" [Enterprise Development: Economic Essence and Species Classification]. <http://www.jurnal.org/articles/2014/ekon71.html>
- Kuzmin, O. Ye., and Didyk, A. M. "Oznaky ta osoblyvosti polivekturnoho rozvytku pidpriemstv" [Signs and Features of Polyvector Development of Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Serii : Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, no. 819 (2015): 3-8.
- Melnyk, L. G. *Fundamentalnyye osnovy razvitiya* [Fundamentals of Development]. Sumy: Universitet. kn., 2003.
- Mrykhina, O. B. "Sutnist ta znachennia transferu tekhnolohii v umovakh stratehichnoho rozvytku universytetiv" [The Essence and Meaning of Technology Transfer in the Conditions of Strategic Development of Universities]. *Biznes Inform*, no. 1 (2018): 128-139.
- Ozhegov, S. I. *Slovar russkogo yazyka* [Dictionary of the Russian Language]. Moscow: Oniks ; Mir i obrazovaniye, 2007.
- Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy* [Enterprise Development Strategy in a Crisis]. Kharkiv: VD «ІНЖЕК», 2003.
- Popyk, M. M. "Vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid intehratsiinykh protsesiv u promyslovosti" [Domestic and Foreign Experience of Integration Processes in Industry]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii : «Ekonomika i menedzhment»*, no. 25 (2017): 12-15.
- Prokhorova, V. V. *Ekonomichni rozvytok pidpriemstv: teoretyko-metodolohichniy aspekt* [Economic Development of Enterprises: Theoretical and Methodological Aspect]. Kharkiv: Ukr. derzh. akad. zaln. transp., 2010.

## REFERENCES

Alekseyenko, N. V. "Upravleniye ustoychivym razvitiyem promyshlennykh predpriyatiy" [Management of Sustainable Development of Industrial Enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 6 (2009): 50-60.



Raievnieva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : metodolohiia, mekhanizm, modeli* [Enterprise Development Management: Methodology, Mechanism, Models]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2006.

Riznyk, O. M. "Zahalna model rozvytku" [General Model of Development]. *Matematychni mashyny i systemy*. 2005. [http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005\\_1/Riznik\\_01\\_2009.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2005/2005_1/Riznik_01_2009.pdf)

Shubraska, O. V. *Stalyi rozvytok ahroprodovolchoi systemy Ukrainy* [Sustainable Development of the Agri-food System of Ukraine]. Kyiv: In-t ekonomiky NAN Ukrainy, 2002.

Shvedchikov, O. "Kontsepsiia staloho rozvytku promyslovoho pidpriemstva yak systemy" [The Concept of Sustainable Development of an Industrial Enterprise as a System]. <http://confiapv.at.ua>

Skorobohatov, M. M., and Kutserubova, O. I. "Dyversyfikatsiia yak odyn iz shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh" [Diversification as One of the Ways to Increase the Efficiency of the Enterprise in Modern Conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3(25) (2011): 18-21.

Tsohla, O. O. "Stanovlennia dyversyfikatsiinykh protsesiv u diialnosti pidpriemstv" [Formation of Diversification Processes in the Activities of Enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2011): 147-151.

Yastremska, O. M., and Yastremska, O. O. "Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: utochnennia teoretychnykh polozhen" [Enterprise Development Management: Clarification of Theoretical Principles]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2020): 214-226.

Yerokhina, Ye. A. *Razvitiye natsionalnoy ekonomiki: sistemno-samoorganizatsionnyy podkhod* [Development of the National Economy: A System-self-organizing Approach]. Tomsk: Izd-vo Tomskogo un-ta, 1999.

Yudin, E. G. *Metodologiya nauki. Sistemnost. Deyatelnost* [Methodology of Science. Consistency. Activity]. Moscow: Editorial URSS, 1997.

Zalutskiy, V. P. "Sutnist sotsialno-ekonomichnoho rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv: metody ta pryntsyipy yikh zabezpechennia" [The Essence of Socio-economic Development of Machine-building Enterprises: Methods and Principles of Their Provision]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 19.11 (2009): 163-169.

Zhurska, O. M. "Dyversyfikatsiia yak metod pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstva" [Diversification as a Method of Increasing the Economic Efficiency of the Enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13 (2018): 16-21.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2020 р.

■