

ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

© 2016 ДЗЬОБА О. Г., РОМАШКО О. М.

УДК 338.2:622.324

Дзьоба О. Г., Ромашко О. М. Особливості диверсифікації діяльності газотранспортних підприємств у контексті стадій життєвого циклу

Метою статті є дослідження доцільності здійснення диверсифікаційної діяльності, формування методичних засад щодо вибору конкретних напрямків та стратегій диверсифікації залежно від стадії життєвого циклу підприємства й розробка управлінських рішень для відродження на диверсифікаційній основі газотранспортних підприємств України. Розглянуто «класичні» етапи життєвого циклу підприємства – народження, зростання, зрілість та занепад з позицій виробничої, маркетингової та технологічної диверсифікації. Деталізовано мету, види та зміст диверсифікаційної діяльності підприємств виробничої сфери для різних етапів життєвого циклу підприємства та доведено необхідність нарощування диверсифікаційної активності на завершальних стадіях. Встановлено, що в процесі управління на різних стадіях життєвого циклу приділялась недостатня увага завчасній розробці та реалізації диверсифікаційних стратегій, що призвело до входження підприємств у стадію занепаду. Для виходу газотранспортних підприємств України із критичної ситуації запропоновано комплекс заходів із диверсифікації їх діяльності з урахуванням галузевої специфіки та максимального використання можливостей технологічної диверсифікації. Перспектива подальших досліджень у даному напрямку полягає в розробленні методичного інструментарію оцінювання ефективності диверсифікаційних проектів у газотранспортній галузі.

Ключові слова: диверсифікація, життєвий цикл, газотранспортне підприємство, стратегія, відродження.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 17.

Дзьоба Олег Григорович – доктор економічних наук, професор, проректор Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: dzoba1960@gmail.com

Ромашко Олександра Михайлівна – аспірантка кафедри теорії економіки та управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: romashka-ua@mail.ru

УДК 338.2:622.324

Дзеба О. Г., Ромашко А. М. Особенности диверсификации деятельности газотранспортных предприятий в контексте стадий жизненного цикла

Целью статьи является исследование целесообразности осуществления диверсификационной деятельности, формирование методических основ по выбору конкретных направлений и стратегий диверсификации в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия и разработка управленческих решений для возрождения на диверсификационной основе газотранспортных предприятий Украины. Рассмотрены «классические» этапы жизненного цикла предприятия – рождение, рост, зрелость и упадок с позиций производственной, маркетинговой и технологической диверсификации. Детализованы цель, виды и содержание диверсификации деятельности предприятий производственной сферы для различных этапов жизненного цикла предприятия и доказана необходимость наращивания диверсификационной активности на завершающих стадиях. Установлено, что в процессе управления на различных стадиях жизненного цикла уделялось недостаточное внимание заблаговременной разработке и реализации диверсификационных стратегий, что привело к входению предприятий в стадию упадка. Для выхода газотранспортных предприятий Украины из критической ситуации предложен комплекс мер по диверсификации их деятельности с учетом отраслевой специфики и максимального использования возможностей технологической диверсификации. Перспектива дальнейших исследований в данном направлении заключается в разработке методического инструментария оценки эффективности диверсификационных проектов в газотранспортной отрасли.

Ключевые слова: диверсификация, жизненный цикл, газотранспортное предприятие, стратегия, возрождение.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Библ.:** 17.

Дзеба Олег Григорьевич – доктор экономических наук, профессор, проректор Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа (ул. Карпатская, 15, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

E-mail: dzoba1960@gmail.com

Ромашко Александра Михайловна – аспирантка кафедры теории экономики и управления, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа (ул. Карпатская, 15, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

E-mail: romashka-ua@mail.ru

UDC 338.2:622.324

Dzoba O. G., Romashko O. M. Features of Diversification of Activities of Gas Transmission Operators in the Context of Life Cycle Stages

The article is aimed at studying the feasibility of implementation of diversification activity, formation of methodical bases for choosing specific directions and diversification strategies depending on the stage of the life cycle of enterprises and the development of managerial decisions, for reviving the gas transportation entrepreneurship in Ukraine on the basis of diversification. The «classic» stages of a life cycle in terms of enterprise, i.e. birth, growth, maturity and decline have been considered from the perspective of the production, marketing and technological diversification. The article specifies purpose, kinds and contents of diversification of the industrial enterprises' activities for different stages of the life cycle of enterprise, as well as proves the need to increase diversification activity in the final stages. It is found that in the process of management, at different stages of life cycle, an insufficient attention was given to the early development and implementation of diversification strategies that led companies to the stage of decline. In order to exit from the critical situation in case of the gas transportation enterprises of Ukraine, a complex of measures to diversify their activities has been proposed, taking into account sectoral specificities and maximum usage of the technological diversification opportunities. Prospect for further research in this area is to develop methodical tools for assessing the efficiency of diversification projects in the gas transportation industry sector.

Keywords: diversification, life cycle, gas transportation operator, strategy, revival.

Fig.: 2. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 17.

Dzoba Oleh G. – D. Sc. (Economics), Professor, Pro-rector of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: dzoba1960@gmail.com

Romashko Oleksandra M. – Postgraduate Student of the Department of Theory of Economics and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: romashka-ua@mail.ru

Диверсифікація діяльності підприємства є одним із механізмів його адаптації до зовнішніх умов мінливого ринкового середовища. Процес диверсифікації загалом передбачає перехід до багато-профільного виробництва, розширення продуктивних ліній, впровадження нових технологій, освоєння нових секторів ринку тощо. Цілі диверсифікації діяльності підприємства є досить різноманітними і залежать від стратегії розвитку, хоча всі вони спрямовані на забезпечення умов сталого розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стійкості не тільки в короткостроковому, а й в довгостроковому періодах.

Актуалізація диверсифікації діяльності посилюється з огляду на те, що вона пов'язана з подоланням організаційної кризи на кожній стадії життєвого циклу [1, с. 87]. Окрім того, важливим аспектом дослідження проблеми диверсифікації є з'ясування особливостей її здійснення на завершальних стадіях життєвого циклу вузькоспеціалізованих підприємств, до яких належать і газотранспортні підприємства.

Значна кількість праць вітчизняних і закордонних економістів присвячена дослідженню життєвого циклу підприємства, зокрема проблем сутності та основних закономірностей, змісту основних етапів життєвого циклу підприємства, а також особливостям фінансово-економічної діяльності на різних стадіях життєвого циклу. Питанням взаємозв'язку життєвого циклу та диверсифікації приділяли увагу такі українські дослідники, як Корінко М. Д. [1], Скоробогатов М. М. і Куцерубова О. І. [2], Суриков А. В. і Гурянов А. Б. [3], Богуславський Є. І. і Черниченко А. О. [4] та інші. Так, зокрема, Скоробогатов М. М. і Куцерубова О. І. зазначали, що «товаровиробники, які прагнуть утриматися та вижити на ринку, повинні мати в своєму асортименті, як мінімум, кілька різновидів продукції, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу і взаємно доповнюють один одного, тобто диверсифікувати продукцію» [2, с. 18]. На думку Сурикова А. В. і Гурянова А. Б., диверсифікація є «підживляючим» атрибутом життєвого циклу підприємства, який може «запустити» життєвий цикл організації «з нової сторінки» [3]. Аналогічних поглядів притримуються і багато інших дослідників.

Водночас аналіз існуючих наукових підходів до вирішення проблем диверсифікації діяльності підприємств виявив відсутність належного теоретико-методологічного обґрунтування доцільності застосування диверсифікаційних змін та їх конкретних напрямків залежно від стадії життєвого циклу.

Метою статті є дослідження доцільності здійснення диверсифікаційної діяльності та застосування конкретного напрямку стратегії диверсифікації залежно від стадії життєвого циклу підприємства й розробка управлінських рішень для відродження на диверсифікаційній основі типового газотранспортного підприємства на прикладі Управління магістральних газопроводів (УМГ) «Прикарпаттрансгаз».

Підприємство може застосовувати стратегію диверсифікації тоді, коли потрібно зменшити залежність від одного ринку, емність якого скорочується, або який є достатньо насиченим, врівноважити сезонні коливан-

ня ринкового попиту, забезпечити простір для зростання підприємства, зміцнити свої позиції в конкурентній боротьбі, ефективно використати вільні засоби, розподілити ризики між різним напрямками діяльності тощо. Проте вибір підприємством того чи іншого напрямку диверсифікації діяльності залежить від життєвого циклу підприємства [5].

В економічній літературі зустрічаються різноманітні погляди науковців щодо кількості етапів життєвого циклу підприємства, їх назв, послідовності та змістовності. Нами за основу взято класичні (стандартизовані) стадії життєвого циклу, в якому виділяють чотири етапи: народження, зростання, зрілість і занепад [6, с. 6].

Аналіз багаточисельних літературних джерел дозволив нам виділити зміст та основні завдання кожної стадії життєвого циклу підприємства [7–11].

Початкова стадія діяльності підприємства полягає у формуванні стратегічного потенціалу. На цьому етапі визначаються основні напрямки діяльності, обсяги матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та інвестування коштів у започаткування діяльності. Основна мета – виживання; головне завдання – вихід на ринок.

Другий етап життєвого циклу характеризується високими показниками економічної діяльності. На цьому етапі відбувається зростання обсягів реалізації продукції та рівня прибутковості. Основна мета – прискорене зростання обсягів реалізації та прибутку; головне завдання – закріплення положення на ринку.

Етап зрілості передбачає збалансоване зростання діяльності підприємства. На цьому етапі підприємство отримує максимальні обсяги реалізації продукції та досягає високого рівня прибутковості. Основна мета – отримання високих стабільних прибутків; головне завдання – забезпечення стабільності діяльності.

Для останньої фази життєвого циклу підприємства характерний поступовий занепад. На цьому етапі відбувається зменшення обсягів реалізації продукції та рівня прибутковості, поступова деградація матеріально-технічної бази, що в кінцевому підсумку призводить до припинення діяльності підприємства на ринку. Формування основної мети та головного завдання підприємства на стадії занепаду зазвичай утруднене. Окремі науковці вважають за доцільне як основну мету на цій стадії обирати уповільнення темпів падіння обсягів виробництва, максимальне продовження тривалості життєвого циклу без радикальних змін. Інші ж притримуються думки, що доцільно здійснювати системне оновлення, а по суті – відродження підприємства на інноваційній основі. Можливий і третій шлях – завчасна диверсифікація діяльності підприємства.

В економічній літературі розрізняють життєві цикли продукту (товару, послуги), інновацій, інвестиційного проекту, підприємства (організації), об'єднання підприємств, галузі тощо. Ми погоджуємося з думкою Гудзя О. І., що найближчими за суттю є етапи життєвого циклу товару і життєвого циклу підприємства. Це пояснюється тим, що, в основному, діяльність суб'єкта господарювання пов'язана з виготовленням продукції [12, с. 52].

Життєвий цикл товару відображає конкретні закономірності зміни збуту і прибутку фірми на конкретному ринку в часі, тобто динаміку поведінки, конкурентоспроможності товару на ринку. Відповідно, кожному етапу життєвого циклу товару відповідає своя товарна стратегія (рис. 1).

Етап впровадження нового товару на ринок можна розглядати як продовження процесу розробки товару. При цьому підприємство застосовує стратегію інновації товару, яка включає шість фаз: пошук ідей щодо нових товарів, відбір ідей, економічний аналіз комерціалізації ідей, розробку нового товару, випробування товару в умовах ринку (тестування), а також висновок щодо доцільності впровадження товару на ринок.

На *етапі зростання* доцільно застосовувати стратегію варіації продукту шляхом модифікації товарів, яка спрямована на розширення сфери застосування існуючих товарів і залучення нових покупців для їх купівлі. Варіація товару полягає в зміні: фізичних та функціональних характеристик (вид матеріалу, технічна конструкція, якість оснащення, зберігання і т. д.), естетичних характеристик (дизайн, колір, форма, упаковка), ринкової атрибутики товару (ім'я, марка, товарний знак), додаткових послуг (гарантії, обслуговування покупця, консультації і т. д.).

Етап зрілості характеризується застосуванням стратегії диференціації, тобто проведенням істотної модифікації товару, яка здійснюється двома шляхами: зосередженням на виробленому товарі (зміна упаковки, ціни, просування на вторинний ринок) або товарі-конкуренті (ціна, канали збуту, імідж і т. д.).

Більшість науковців погоджуються з думкою, що на *етапі насичення* доцільно застосовувати стратегії варіації, диференціації та диверсифікації. Диверсифікація включає як зміну властивостей і характеристик товарів та ринків, так і їх комбінації. На нашу думку, стратегії варіації та диференціації є умовними стратегіями диверсифікації.

Для останньої фази життєвого циклу товару – *западу* – доцільно застосовувати, крім стратегії диверсифікації, ще й стратегію елімінації, яка полягає у виявленні «старіючих» товарів для їх подальшого вилучення з виробництва.

За аналогією із життєвим циклом товару, прийняття стратегічних управлінських рішень стосовно підприємства також буде залежати від стадії життєвого циклу підприємства, іншими словами, кожному етапу життєвого циклу відповідатиме своя стратегія поведінки.

Аналіз відомих літературних джерел свідчить про необхідність та важливість формування особливих відмінних стратегій диверсифікації діяльності підприємства на різних етапах його життєвого циклу. Водночас можна констатувати відсутність у наукових колах однозначних поглядів стосовно теоретичного та практичного вирішення зазначеної проблеми.

На нашу думку, на стадії народження підприємства взагалі не існує потреб у диверсифікації його діяльності. У цей період основні зусилля слід зосередити на інвестуванні коштів в започаткування діяльності шляхом забезпечення підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Також не доцільно здійснювати масштабну диверсифікацію діяльності у широкому розумінні і на стадії зростання, оскільки підприємство розвивається та нарощує обсяги діяльності в штатному режимі. Проте, аналогічно до життєвого циклу товару, вже на цій стадії можна використовувати умовні стратегії диверсифікації діяльності підприємства, які полягатимуть у розширенні ринків збуту та утворенні єдиної системи постачання, виробництва та споживання, тобто забезпеченні контролю над виробничим ланцюгом від сировини до готового виробу.

На стадії зрілості для продовження життєвого циклу, за аналогією із життєвим циклом товару, диверсифікаційна активність підприємства має зростати за рахунок оновлення асортименту продукції, виробництва нових профільних та непрофільних товарів на основі застосування існуючих чи нових технологій.

На останній стадії життєвого циклу підприємства – стадії занепаду, якщо менеджмент підприємства не вважає за потрібне здійснювати ліквідацію, доцільно максимально підвищити диверсифікаційну активність шляхом проникнення підприємства в нові сфери діяльності, які не пов'язані з існуючими технологіями виробництва чи ринками збуту.

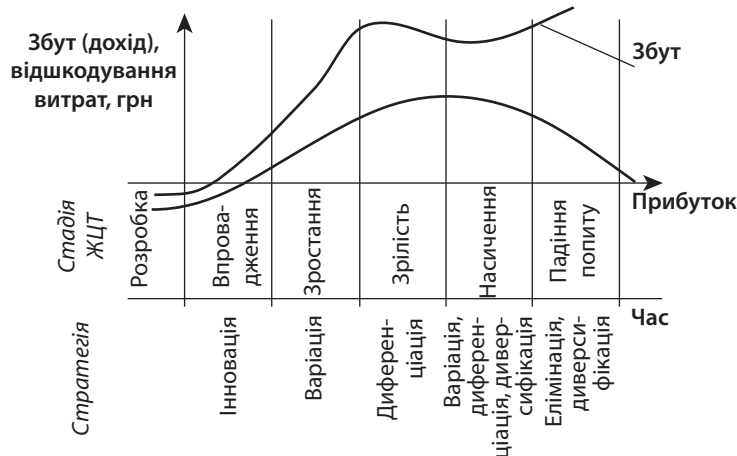


Рис. 1. Стратегія діяльності підприємства за стадіями життєвого циклу товару [13]

Таким чином, вибір підприємством того чи іншого напрямку диверсифікації діяльності залежатиме від стадії життєвого циклу (табл. 1).

Графічна інтерпретація залежності доцільності диверсифікації підприємства від стадії його життєвого циклу зображена на рис. 2.

На стадії зростання, для забезпечення нарощування обсягів діяльності, підприємству доцільно застосувати стратегію географічної диверсифікації (підприємство після обслуговування місцевих ринків повинно намагатись виходити на національний рівень, а потім і на міжнародний) та вертикальної диверсифікації (компанії доцільно створити єдиний ланцюг «постачання-виробництво-споживання», тобто забезпечити постій-

ний притік сировини, продовжити виробництво до готового продукту та сформувати надійні зв'язки з кінцевими споживачами).

На стадії зрілості, яка, в основному, спрямована на закріплення здобутих підприємством позицій, доцільно застосовувати стратегію горизонтальної (створення нового товару на базі існуючих чи нових технологій в межах основного виду діяльності підприємства та розширення каналів збуту, що забезпечить відносну стабільність обсягів реалізації) та концентричної (виробництво нових видів продукції на базі існуючого бізнесу шляхом оновлення товарного асортименту, оскільки традиційні товари знаходяться на стадії спаду за своїм життєвим циклом) диверсифікації.

Таблиця 1

Залежність виду диверсифікації від стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Доцільність застосування диверсифікації	Напрямок диверсифікації	Мета диверсифікації	Характеристика диверсифікаційної діяльності підприємства
Народження	Недоцільно	–	–	–
Зростання	Обмежено	Географічна	Забезпечення зростання обсягів діяльності	Вихід на ринки в інших географічних зонах
		Вертикальна		Формування єдиного ланцюга «постачання – виробництво – споживання»
Зрілість	Доцільно	Горизонтальна	Закріплення позицій підприємства на ринку	Створення нових товарів на базі існуючих чи нових технологій у межах основного виду діяльності підприємства та розширення каналів збуту, що забезпечить відносну стабільність обсягів реалізації
		Концентрична		Виробництво нових видів продукції на базі існуючого бізнесу шляхом оновлення товарного асортименту, оскільки традиційні товари знаходяться на стадії спаду за своїм життєвим циклом
Занепад	Доцільно	Конгломератна	Скорочення залежності від основного напрямку діяльності	Входження підприємства в нові сфери діяльності шляхом застосування нових технологій та задоволення нових потреб

Джерело: удосконалено авторами з урахуванням [5].

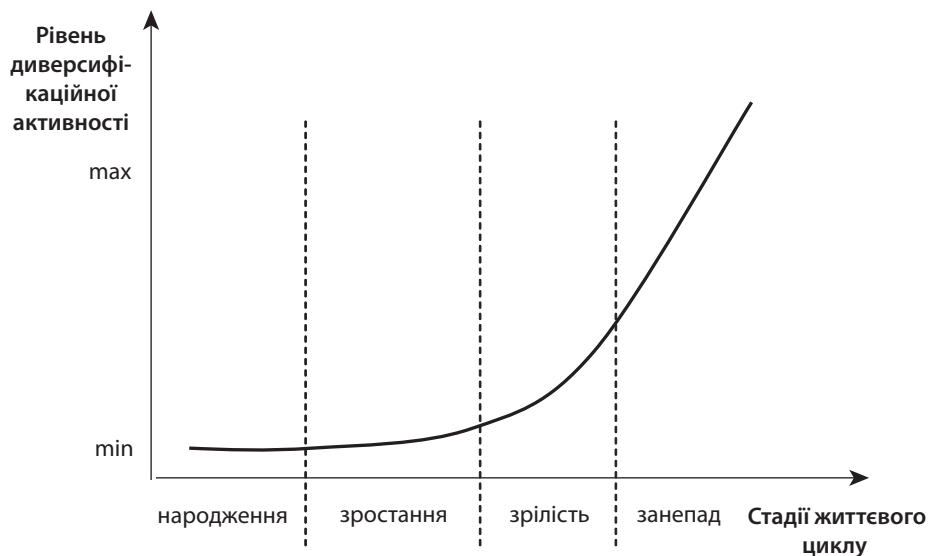


Рис. 2. Залежність диверсифікаційної активності підприємства від стадії життєвого циклу

Джерело: побудовано авторами.

На стадії занепаду, для того щоб вийти на новий життєвий цикл, доцільно застосовувати стратегію конгломератної диверсифікації (входження підприємства в нові сфери діяльності шляхом застосування нових технологій та задоволення нових потреб. Фінансувати диверсифікаційні заходи можна за рахунок вилучення засобів із освоєного бізнесу).

На нашу погляд, важливою характеристикою життєвого циклу підприємства є його дискретність та визначеність. Деякі автори [14] вважають, що життєвий цикл підприємства співпадає із тривалістю життя підприємства, тобто починається зі створення (стадія народження) та обов'язково закінчується ліквідацією (стадією занепаду). Однак ми поділяємо думку тих науковців [15, 16], які вважають, що в житті підприємства існує декілька життєвих циклів, тобто кінцевою стадією життєвого циклу підприємства не обов'язково має бути занепад, а може бути стадія відродження. На цій стадії підприємство кардинально змінює свої організаційні за-

сади та стратегічні наміри, тобто переживає кризу стадії занепаду та перероджується.

Важливо зазначити, що доцільність та зміст окремих етапів диверсифікації діяльності підприємства впродовж його життєвого циклу суттєво залежатимуть від рівня галузевої спеціалізації. Так, наприклад, для вузькоспеціалізованих підприємств, до яких належить і УМГ «Прикарпаттрансгаз», раціональний рівень диверсифікаційної активності буде значно нижчим, ніж для підприємств широкого профілю.

У процесі свого зародження та розвитку УМГ «Прикарпаттрансгаз» пройшло сім етапів організаційно-структурних трансформацій (табл. 2). Ці етапи опосередковано пов'язані з фазами життєвого циклу даного підприємства, починаючи від стадії народження на початку 60-х років ХХ століття і до стадії занепаду, яка розпочалася у 2005 р. і триває досі [17].

Таблиця 2

Генезис типового газотранспортного підприємства України з позицій доцільності інтенсифікації диверсифікаційної активності

Стандартизовані стадії життєвого циклу	Дата	Етапи трансформації газотранспортного підприємства	Зміст та основні завдання стадії	Доцільність диверсифікаційної активності
1	2	3	4	5
Народження	Квітень 1960 р.	Станіславський газовий промисел управління «Нафтохімпром» Станіславського Раднаргоспу	Вживання (беззбитковість діяльності та мінімальний прибуток). Вихід на ринок	Недоцільно
	Лютий 1966 р.	Івано-Франківське управління газопроводів (наказ № 20 від 05.02.1966 р. ВО «Укргазпром»)		
	Серпень 1970 р.	Івано-Франківське управління з видобування і транспортування газу (наказ Мінгазпрому СРСР № 132-орг від 07.07.1970 р.)		
Зростання	Липень 1977 р.	Прикарпатське виробниче об'єднання з транспорту газу ВО «Прикарпаттрансгаз» (наказ Мінгазпрому СРСР №114-орг від 19.05.1977р.)	Постійне зростання обсягів діяльності. Закріплення положення на ринку, захоплення частини ринку. Покращення кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Обмежено. Ризик надмірної диверсифікації
	Травень 1988 р.	Управління магістральних газопроводів «Прикарпаттрансгаз» (наказ Мінгазпрому СРСР № 95-орг від 31.03.1988 р.)		
Зрілість	Січень 1994 р.	Дочірнє підприємство «Прикарпаттрансгаз» (наказ Держкомітету України з нафти і газу № 17 від 19.01.1994 р.)	Отримання високих стабільних прибутків. Закріплення положення підприємства на освоєному ринку. Відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Зростання диверсифікаційної активності у внутрішньому середовищі

1	2	3	4	5
	Листопад 1998 р.	Управління магістральних газопроводів «Прикарпаттрансгаз» ДК «Укртрансгаз» (наказ НАК «Нафтогаз України» № 5 від 23.11.1998 р.)		
Занепад	2005 р.	Управління магістральних газопроводів «Прикарпаттрансгаз» ДК «Укртрансгаз»	Збереження позицій підприємства. Переорієнтація чи реорганізація. Недопущення погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Максимальний рівень диверсифікаційної активності у зовнішньому середовищі
	2016 р.	Управління магістральних газопроводів «Прикарпаттрансгаз» ПАТ «Укртрансгаз»		

Джерело: удосконалено авторами з урахуванням [17].

Враховуючи специфіку газотранспортних підприємств, яка полягає в їх вузькій спеціалізації, на стадії зростання не доцільно застосовувати стратегію диверсифікації, оскільки сильною стороною однопрофільного підприємства є повне зосередження на виробництві одного продукту та на одному ринку, і, як наслідок, – постійне вдосконалення виробництва та реалізації однорідної продукції. Розвиток спеціалізації супроводжується постійним удосконаленням технологічних процесів, широким застосуванням прогресивної технології та високопродуктивного спеціалізованого устаткування, запровадженням комплексної механізації й автоматизації взаємопов'язаних виробничих ланок, що сприяє досягненню високої економічної ефективності. Крім того, вузька спеціалізація визначає професійно-кваліфікаційний склад працівників та сприяє максимально ефективному використанню трудових ресурсів.

Для продовження життєвого циклу УМГ «Прикарпаттрансгаз» на стадії зрілості застосування диверсифікації було б досить доречним. Проте існуючий рівень диверсифікації діяльності на досліджуваному підприємстві в період з 1994 по 2015 рр. був незначним (практично відсутнім) і полягав у розширенні послуг неосновного виду діяльності для задоволення здебільшого потреб працівників самого підприємства.

На разі діючі газотранспортні підприємства дійшли до такого етапу життєвого циклу, коли стало особливо актуальним шукати шляхи і способи диверсифікації діяльності, оскільки дані підприємства знаходяться на стадії занепаду. Згідно з теоретичними положеннями, на кінцевій стадії життєвого циклу доцільно застосовувати конгломератну диверсифікацію, яка полягає в освоєнні підприємством нових галузей, наданні нових послуг та виході на нові ринки. Проте, враховуючи специфіку діяльності газотранспортних підприємств, для продовження їх життєвого циклу шляхом відродження необхідний певний компроміс між стратегіями одно- та багатопрофільності, щоб використати сильні сторони диверсифікації і, в той же час, зберегти переваги спеціалізації.

Проведений аналіз діяльності газотранспортних підприємств України свідчить, що в процесі управління ними на різних стадіях життєвого циклу приділялась не-

достатня увага завчасній розробці та реалізації диверсифікаційних стратегій. Як наслідок, газотранспортні підприємства увійшли в стадію занепаду, яка супроводжується стрімким падінням обсягів газотранспортних послуг, погіршенням економічних та фінансових показників, критичним рівнем морального і фізичного зношення основних засобів, неефективністю технологій, високою затратністю та енергоємністю виробництва [17].

Для виходу з критичної ситуації через несвоечасність здійснення диверсифікаційних змін нами пропонується реалізувати комплекс заходів на другому етапі стадії занепаду, трансформували її, таким чином, у фазу відродження на диверсифікаційній основі (табл. 3).

ВИСНОВКИ

При формуванні та реалізації різних варіантів стратегій розвитку підприємства важливе значення має визначення місця та змісту диверсифікації його діяльності впродовж життєвого циклу. На основі проведеного дослідження доведено, що практична потреба у диверсифікації діяльності підприємства виникає лише на певних стадіях життєвого циклу, а інтенсивність диверсифікаційної активності повинна зростати в міру наближення до завершальних стадій. Встановлено, що вибір диверсифікаційних стратегій значною мірою залежить від галузевої спеціалізації підприємства.

Дослідження генезису газотранспортних підприємств в контексті стадій життєвого циклу на прикладі УМГ «Прикарпаттрансгаз» дозволило з'ясувати, що рівень диверсифікаційної активності цих підприємств залишався вкрай низьким впродовж усього періоду їх існування, що призвело в кінцевому підсумку до входження цих підприємств у стадію занепаду з поступовою втратою ними виробничого потенціалу.

Для виходу газотранспортних підприємств із критичної ситуації запропоновано комплекс заходів із диверсифікації їх діяльності з урахуванням галузевої специфіки, які полягають у розповсюдженні традиційних видів послуг за межі підприємства, тобто поширенні на інші підприємства та охопленні підприємств інших галузей, а також освоєнні нових видів послуг на базі структурних підрозділів основного та допоміжного ви-

Відродження типового газотранспортного підприємства України шляхом застосування стратегії диверсифікації (на прикладі УМГ «Прикарпаттрансгаз»)

Стадії життєвого циклу		Зміст диверсифікаційних змін	Основне завдання
Занепад	II етап	Формування стратегій диверсифікації	Уповільнення падіння та поступове зростання кількісних та якісних показників функціонування підприємства
Відродження на диверсифікаційній основі	I етап	Розширення традиційних видів послуг на інші промислові підприємства та об'єкти соціальної інфраструктури (послуги газової служби, енергетичного господарства, автотранспортного господарства, складського господарства, служби капремонту)	
	II етап	Освоєння нових видів послуг на основі використання спецтехніки (будівельні роботи, дорожні роботи)	
	III етап	Освоєння абсолютно нових видів послуг (виготовлення і обслуговування газових приладів, встановлення газового обладнання на авто)	
	IV етап	Впровадження інноваційних технологій для транспортування нетрадиційних видів газу (сланцевий газ, газ щільних порід, шахтний метан, газ з шельфу)	
	V етап	Використання технологій LNG (постачання скрапленого природного газу морським транспортом), CNG (постачання стиснутого природного газу морським транспортом) та NGH (технологія транспортування гідратів природного газу)	

Джерело: складено авторами.

робництв, проведенні технологічної диверсифікації на основі використання нових способів транспортування природного газу з використанням технологій LNG, CNG та NGH, поширенні виробничої діяльності на транспортування нетрадиційних видів газу (сланцевий газ, газ щільних порід, шахтний метан, газ шельфу).

Перспектива подальших досліджень у даному напрямку полягає в розробленні методичного інструментарію оцінювання ефективності диверсифікаційних проєктів у газотранспортній галузі. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Корінько М. Д.** Диверсифікація у життєвому циклі підприємства / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 82–88.
- 2. Скоробогатов М. М.** Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. М. Скоробогатов, О. І. Куцурубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 18–21.
- 3. Сериков А. В.** Диверсифікація як атрибут життєвого циклу організації / А. В. Суриков, А. Б. Гурьянов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2005. – № 9-10. – С. 49–51.
- 4. Богуславський В. І.** Вплив диверсифікації на життєвий цикл фірми / Є. І. Богуславський, А. О. Черниченко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2012. – № 1. – С. 153–157.
- 5.** Альтернативи стратегії зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lektsii.com/2-110603.html>
- 6. Адамовська В. С.** Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації / В. С. Адамовська // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 4–7.
- 7. Бланк І. А.** Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 720 с.
- 8. Корягіна С. В.** Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / С. В. Корягіна. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 21 с.

9. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник [3-е изд., перераб. и доп.] / Мильнер Б. З. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 558 с.

10. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / Ареф'єва О. В., Кондратюк О. І. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3 (81). – С. 43–49.

11. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський, О. Л. Пластун. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/pprbsu/texts/2009_26/26.1.07.pdf

12. Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства / О. І. Гудзь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 52–57.

13. Товарні стратегії підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/37101/>

14. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Наукова думка, 2000. – 390 с.

15. Greiner, L. E. Evolution and Revolution as Organization Grow / Larry E. Greiner // Harvard Business Review. – July – August – 1972. – P. 37–48.

16. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / О. І. Матюшенко // Проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 82–91.

17. Лінчевська Н. М. Особливості інноваційно-інвестиційної діяльності газотранспортних підприємств в контексті стадій життєвого циклу / Н. М. Лінчевська // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 6 (89). – С. 13–19.

REFERENCES

- “Alternatyvy stratehii zrostantia” [Alternatives growth strategy]. <http://lektsii.com/2-110603.html>
- Adamovska, V. S. “Menedzhment na riznykh stadiiakh zhytievoho tsytku orhanizatsii” [Management at different stages of the life cycle]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia”*. Seriya “Ekonomika”, no. 24 (2013): 4-7.

Arefieva, O. V., and Kondratiuk, O. I. "Stratehichne zabezpechennia zhyttievoho tsyклу pidpriemstva" [Providing strategic life cycle of the company]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (81) (2008): 43-49.

Bohuslavskyy, Ye. I., and Chernychenko, A. O. "Vplyv dyversyfikatsii na zhyttieviy tsykl firmy" [The impact of diversification on the life cycle of the company]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 1 (2012): 153-157.

Blank, I. A. *Upravleniye aktivami* [Asset Management]. Kyiv: Nika-Tsentr, 2000.

Dombrovskyy, V. S., and Plastun, O. L. "Faza zhyttievoho tsyклу pidpriemstva yak vazhlyve dzherelo informatsii pry poperedzhenni kryz" [The phase of the life cycle of an enterprise as an important source of information in preventing crises]. http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/pprbsu/texts/2009_26/26.1.07.pdf

Greiner, L. E. "Evolution and Revolution as Organazation Grow". *Harward Bassiness Review*, July-August (1972): 37-48.

Hudz, O. I. "Analizuvannia suchasnykh pidkhodiv do sutnosti i struktury zhyttievoho tsyклу pidpriemstva" [The review of modern approaches to the nature and structure of the life cycle of the company]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 714 (2011): 52-57.

Koriahina, S. V. "Ekonomichna otsinka ta planuvannia zhyttievoho tsyклу rozvytku pidpriemstva" [Economic evaluation and planning of the life cycle of the enterprise]. *Avtoref. ... kand. ekon. nauk*: 08.06.01, 2004.

Korinko, M. D. "Dyversyfikatsiia u zhyttievomu tsykli pidpriemstva" [Diversification in the life cycle of the company]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (2008): 82-88.

Lihonenko, L. O. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Crisis management now: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Naukova dumka, 2000.

Linchevska, N. M. "Osoblyvosti innovatsiino-investytsiinoi diialnosti hazotransportnykh pidpriemstv v konteksti stadii zhyttievoho tsyклу" [Features innovative investment of gas transmission companies in the context of life cycle stages]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho. Seriia "Ekonomichni nauky"*, no. 6 (89) (2014): 13-19.

Matiushenko, O. I. "Zhyttieviy tsykl pidpriemstva: sutnist, modeli, otsinka" [The life cycle of enterprise: essence, model evaluation]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2010): 82-91.

Milner, B. Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Surikov, A. V., and Guryanov, A. B. "Diversifikatsiya kak atribut zhiznennogo tsikla organizatsii" [Diversification as an attribute of the organizational life cycle]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 9-10 (2005): 49-51.

Skorobohatov, M. M., and Kutserubova, O. I. "Dyversyfikatsiia yak odyn iz shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh" [Diversification as a way to improve the efficiency of enterprises in modern conditions]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 3 (25) (2011): 18-21.

"Tovarni stratehii pidpriemstva" [Commodity strategy]. <http://buklib.net/books/37101/>