

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ: ДОМІНУЮЧА РОЛЬ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В НЕОТЕХНОЛОГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*В. Е. Хаустова, д. е. н., професор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, v.khaust@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-5895-9287>,*

*С. А. Мушнікова, к. е. н., доцент, Національна металургійна академія України, svetamush@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>*

**Методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування методів: абстракції – при уточненні особливостей сутності неотехнологічного середовища; системного підходу, аналізу й синтезу – при визначенні домінуючої ролі процесів інтеграції та диверсифікації у розвитку підприємств та їхньому взаємозв'язку із визначенням особливостей неотехнологічного середовища; загального й особливого – при визначенні характерних особливостей диверсифікаційно-інтеграційного процесу розвитку підприємств у неотехнологічному середовищі.

**Результати.** За результатами дослідження виявлено окрема домінуюча роль процесів диверсифікації та інтеграції із зазначенням їх комплексного або синергетичного впливу на розвиток підприємств в сучасних умовах господарювання. Надана порівняльна характеристика періодів розвитку підприємств як складних соціально-економічних систем з визначенням особливостей неотехнологічного періоду. Поряд з існуючими формами та моделями диверсифікації та інтеграції охарактеризовано модель інноваційних трансфертів.

**Новизна.** На основі врахування особливостей неотехнологічного середовища визначено домінуючий характер процесів диверсифікації та інтеграції у розвитку підприємств. Запропоновано модель інноваційних трансфертів із зазначенням отримання синергетичного результату від диверсифікаційно-інтеграційного процесу розвитку підприємств.

**Практична значущість.** Визначення домінуючої ролі диверсифікації та інтеграції як окремих процесів дозволяє більш чітко обирати заходи інноваційної політики на підприємствах та окреслювати напрями їх впровадження в умовах неотехнологічного середовища.

**Ключові слова:** інтеграція, диверсифікація, розвиток підприємства, неотехнологічне середовище, інноваційні перетворення, інноваційні трансферти.

**Постанова проблеми.** Трансформації вітчизняного промислового комплексу вимагають пошуку нових альтернативних управлінських рішень щодо підвищення ефективності розвитку. Резервами стратегічного розвитку на рівні окремих підприємств виступають процеси диверсифікації та інтеграції. Саме ці процеси можуть надати інноваційним завданням підприємства структурно-цілісний, логічний, економічно обґрунтований та системний характер, що дозволяє отримувати реальні позитивні результати.

Неотехнологічне середовище, в якому функціонують інноваційно-орієнтовані вітчизняні підприємства, вимагає нових теоре-

тичних підходів до процесів диверсифікації та інтеграції, як стратегічних орієнтирів їх розвитку.

За результатами роботи Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) визначено, що в 2019 році Україна займає 85-те місце з 141 країни за розрахунком індексу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) [9]. Зменшення кількості інноваційно активних підприємств привели національну економіку на 112-е місце за показником «Зростання інноваційних компаній», при цьому маючи середній рівень показника «Інноваційної спроможності» – 58-ме місце.

Результати аналізу діяльності підприємств за статистичною звітністю свідчать про те, що, внаслідок дестабілізуючих факторів зовнішньої дії, зміни постіндустріальної економіки на неосферу, багато підприємств опинилися на межі кризи, частина з яких стали банкрутами. Це свідчить про нездатність системи управління до швидкої адаптації у змінах спричинених, перш за все, зовнішнім середовищем по відношенню до підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Широке коло вітчизняних та закордонних науковців, починаючи з 60-х років ХХ ст., обурювалися процесами диверсифікації та інтеграції підприємств, галузей та національних господарств. В більшості, ці процеси розглядаються й до сьогодні з точки зору стратегії розвитку підприємств, як складних соціально-економічних систем. До авторів, що займаються цим питанням можна віднести: И. Ансоффа [1], Г. Мінцберга [4], І. Скворцова, О. Цогла [7], та ін.

Але, на сьогодні існують суперечливі питання серед науковців відносно понять інтеграція та диверсифікація. Частина авторів позиціонують диверсифікацію як самостійну форму організації виробництва, відокремлюючи її від інших форм, в тому числі від інтеграції [2], [3] та ін. Інші автори отожднюють диверсифікацію та інтеграцію [4], [7] та ін.

Тому, виникає необхідність розгляду процесів диверсифікації та інтеграції з точки зору їх домінуючого впливу на розвиток підприємств в умовах неотехнологічного середовища внаслідок зміни епохи постіндустріального суспільства на неосферу.

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження є обґрунтування домінуючої ролі процесів диверсифікації та інтеграції в розвитку підприємств, які функціонують у неотехнологічному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Деградація економіки, яка спостерігається останніми десятиріччями може бути, як фактором дестабілізації епохи індустріалізації, аж до повного її знищення та заміною на постіндустріалізацію, так й фактором появи неотехнологічного середовища,

яке характеризує виникнення нової епохи – неосферної.

Перехід від індустріальної епохи до постіндустріальної спричинено багатьма факторами, серед яких можна виділити наступні:

- зміну структури економіки, що спричинено застарілістю техніки та технологій, які функціонують ще з періоду індустріалізації, із зменшенням долі промисловості у напрям збільшенням сфери послуг;

- низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, обмеженість, або повна відсутність, інноваційних впроваджень з недостатнім рівнем їх інвестуванням;

- застарілість принципів, ієрархічної структури, методів управління підприємствами, що викликає обмеженість або повну неспроможність його адаптації в трансформаційному середовищі;

- неефективна податкова система, яка зумовлює зростання податкового навантаження на діючі підприємства в міру нарощення їх доданої вартості;

- слабкий захист вітчизняних товаровиробників та/або відсутність державної підтримки щодо сприяння просування високотехнологічних товарів національного виробництва на світові ринки.

Створення неотехнологічного середовища в епоху неосфери має свої характерні ознаки, що можна представити через багатоконтурність їх взаємодії з формуванням системного та логічного уявлення до них (рис. 1).

Однією з центральних ознак неотехнологічного середовища є підвищення значущості людини, її інтелектуальних здібностей. Задовольнивши свої матеріальні потреби, особи, які зайняті інтелектуальною працею, починають висувати підвищені вимоги до попиту на послуги. У зв'язку із збільшенням добробуту основної маси населення, значне місце в переліку цінностей займають інтелектуальні зростання й вдосконалення творчих здібностей людей. Таким чином, в умовах людиноцентричної економіки набуває розвитку економіка знань.

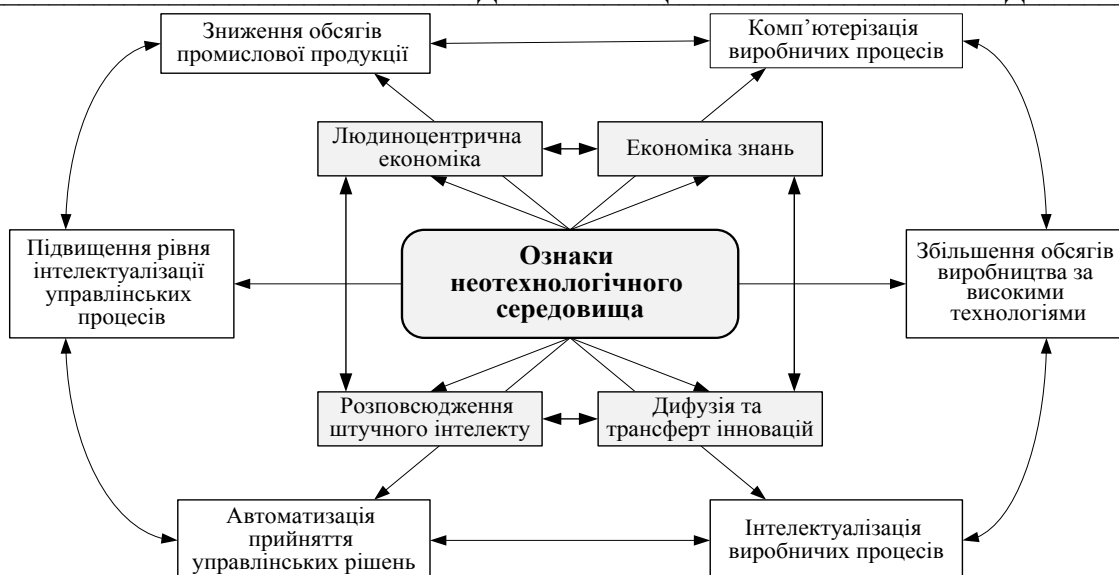


Рис. 1. Ознаки неотехнологічного середовища

Розвиток автоматизованого виробництва, зменшення частки людей, які зайняті в матеріальному виробництві, в свою чергу, є поштовхом до розвитку наукоємних, ресурсозберігаючих та інформаційних технологій, або «високих технологій». Зокрема, до них слід віднести: мікроелектроніку, програмне забезпечення, телекомунікації, робототехніку, виробництво матеріалів з заданими властивостями, біотехнології та ін. Але, частка промислової продукції у ВВП займає й сьогодні досить значне місце, незважаючи на зростання обсягів безробіття, скорочення робочих місць на промислових підприємствах і т. п.

Як було зазначено раніше, однією з ознак наявності неотехнологічного середовища є людноцентрична економіка, з особистістю, як центрального елементу, та з наявністю певного кола знань, досвіду, компетентностей в прийнятті управлінських рішень. Метою розвитку підприємств в сучасних умовах є досягнення стійкого стану через отримання максимального позитивного результату з мінімальним рівнем ризику. З точки зору перспектив управління розвитком підприємства, значення диверсифікації та інтеграції полягає в необхідності розширення управлінських компетенцій та охоплення більшої кількості видів економічної діяльності через трансферт та дифузію інновацій (рис. 2).

Як зазначав Й. Шумпетер в середині ХХ ст., розвитку можна досягти лише через

впровадження інновацій [8]. Сучасні умови функціонування підприємств, диверсифікація виробництва, розширення асортименту продукції (товарів, послуг) та процеси інтеграції, в тому числі, у світове співробітництво, вимагають впровадження інновацій. Лише це спроможне вивести підприємства на нові ринки збуту (що є однією з форм диверсифікації та інтеграції), підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, враховуючи особливості технологічних процесів, та їх окремих видів продукції.

Зокрема, здатність підприємства або залучати існуючі світові й вітчизняні інноваційні проекти, або створювати та генерувати їх через трансферт (переміщення) та дифузію (розповсюдження) інновацій, характеризує підприємство як інноваційно активне та свідчить про тип інноваційності його управління: когнітивний або сенсорний [6].

Когнітивна інноваційність розглядається як здатність отримувати задоволення від нового досвіду, від взаємодії з будь-чим новим, від вивчення закономірностей функціонування цього нового. При цьому суб'єкт може отримувати «вторинне» задоволення від результату роботи з отриманою інформацією, зміною її структури та доповнення. Когнітивна інноваційність обумовлюється потребою в новому знанні про речі, факти, процеси та про те, як вони взаємопов'язані між собою [6].

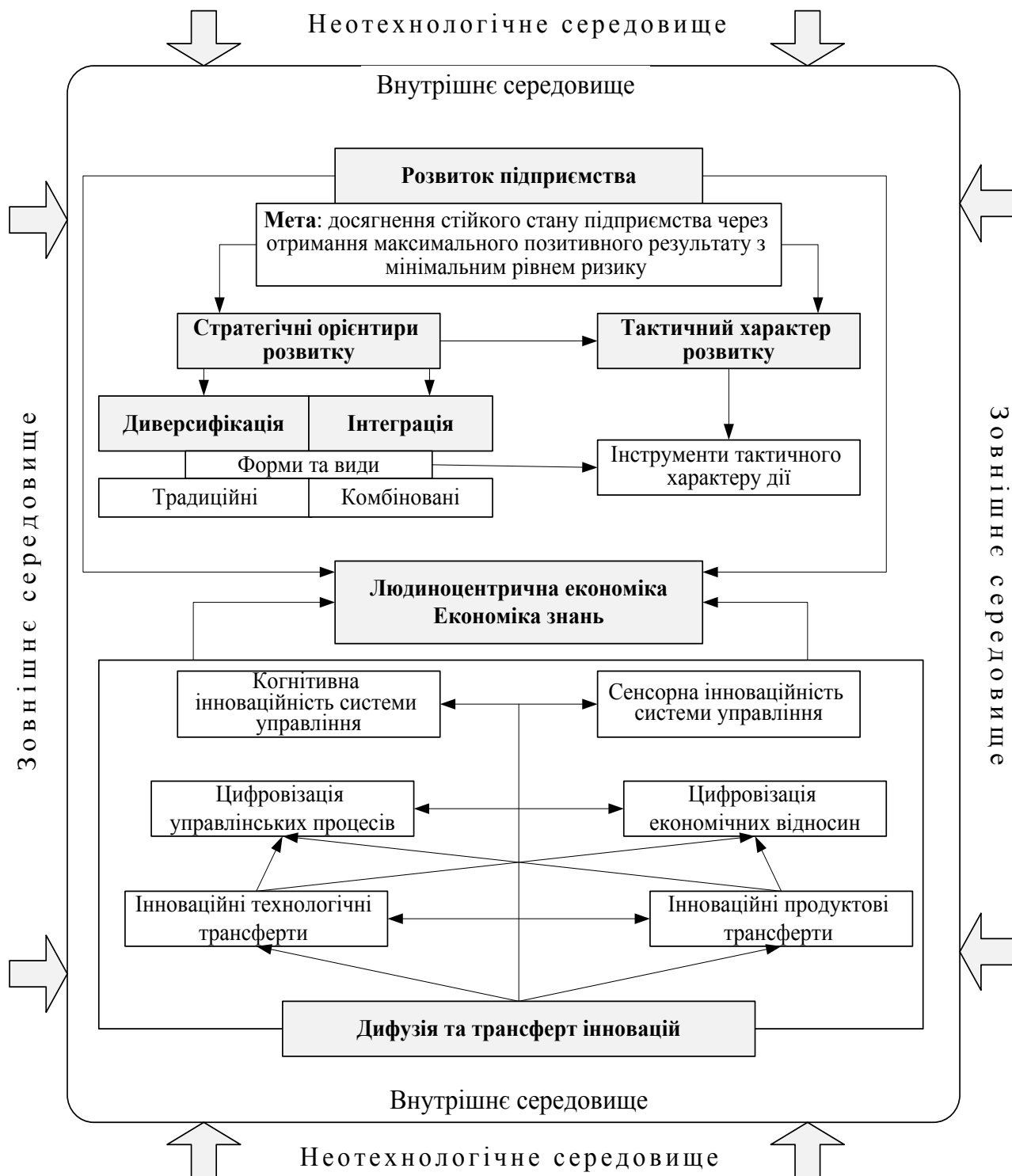


Рис. 2. Роль диверсифікації та інтеграції у процесі розвитку підприємства

Сенсорна інноваційність, яка свідчить про тенденції отримувати задоволення від взаємодії з речами із зовнішнього світу. Сенсорні інноватори схильні скоріше не структурувати та проводити аналіз нової інформації, а використовувати її для задоволення своєї потреби у нововведеннях [6].

Погоджуючись з думкою багатьох авторів, процеси диверсифікації та інтеграції

мають розглядатися як стратегічні орієнтири розвитку підприємств у взаємообумовленому зв'язку. Вибір системою управління підприємством форми та виду диверсифікації та інтеграції з метою його розвитку, мають бути обрані серед багатогранності існуючих їх форм та видів, враховуючи особливості діяльності підприємства, та тип управління його інноваційністю. Можна зазначити тради-

ційні форми й види процесів диверсифікації та інтеграції, до яких значне коло авторів відносять: споріднену або пов'язану, неспоріднену або незв'язану (або сторонню, побічну, конгломератну, латеральну) та концентричну [3].

В свою чергу споріднена диверсифікація виникає при функціональному об'єднанні підприємств в процесі виробництва, та поділяється на: горизонтальну, вертикальну, діагональну і змішану диверсифікацію. Неспоріднена диверсифікація характеризується інвестиційним об'єднанням підприємств без їх виробничої спільності.

Горизонтальна диверсифікація полягає у пошуку та появи на підприємстві нового інноваційного, але аналогічного «продукту», випуск якого здійснюється в рамках функціонуючих підприємств або схожий за своїми споживчими умовами серед існуючих «продуктів». Зокрема, така форма диверсифікації дозволяє розширювати масштаб інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства, збільшувати обсяги продажів та більш повно охоплювати зайняті сегменти ринку. Залежно від області розширення діяльності підприємства, горизонтальна диверсифікація та інтеграція можуть протікати як географічне розширення, або як розширення номенклатури продукції.

Деякі автори виділяють центровану диверсифікацію, яка за змістом споріднена із горизонтальною диверсифікацією [3], але має деякі відмінності, а саме: потужності та ресурси для виробництва інноваційного продукту вишукуються у існуючому бізнесі, який є основним видом діяльності підприємства.

Вертикальна диверсифікація полягає у побудові повного виробничого ланцюжка вже існуючого «продукту». Цей вид диверсифікації передбачає випуск напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, необхідних для виробництва «продукту», включення видобувних й переробних підприємств, тобто рух вниз по виробничому ланцюжку (зворотна диверсифікація), або розвиток підприємств подальшої переробки та використання «продукту», його просування та збуту, тобто рух вгору по виробничому ланцюжку (пряма диверсифікація), або одночасний рух і вгору і вниз по виробничому

ланцюжку. Даний вид диверсифікації характеризується досягненням контролю над всіма ланками ланцюжку виробництва – від компонентів, матеріалів та комплектуючих до реалізації готового продукту [3]. Залежно від мети розвитку підприємства за допомогою диверсифікації, розрізняють кілька видів вертикальної диверсифікації, а саме: повна, часткова і квазіінтеграція [3].

Повна диверсифікація означає, що підрозділи підприємства задіяні на кожному етапі виробництва кінцевого «продукту», беруть участь у всіх етапах перетворення сировини в готову продукцію, починаючи з його видобутку, включаючи її подальшу реалізацію. Часткова диверсифікація передбачає освоєння підприємством найбільш важливих для неї етапів виробничого ланцюжка. Квазіінтеграція проявляється у створенні стратегічних об'єднань підприємств, зацікавлених у співпраці та взаємодії без переходу права власності під єдине управління.

Крім того, окремо виділяють змішані форми (комбіновані) диверсифікації та інтеграції. Змішана, або комбінована диверсифікація та інтеграція включають елементи горизонтальної та вертикальної диверсифікації та означає, що диверсифікація здійснюється одночасно уздовж технологічного ланцюжка, використовуючи інноваційні технології, й по паралельних видах інноваційної продукції [3].

Саме комбінована форма диверсифікації та інтеграції надає синергетичного ефекту від впровадження в діяльність підприємств інновацій в ланцюжку: технологічні інновації → продуктові інновації → управлінські інновації та в протилежній зворотності.

**Висновки.** Таким чином, на підставі проведеної порівняльної характеристики періодів розвитку підприємств, як складних соціально-економічних систем, з визначенням особливостей неотехнологічного періоду, виявлено окремо домінуюча роль процесів диверсифікації та інтеграції із зазначенням їх комплексного або синергетичного впливу на розвиток підприємств в сучасних умовах господарювання.

Узагальнюючи характеристику процесів диверсифікації та інтеграції, яка розглядається багатьма авторами протягом значного періоду часу, визначено, що наряду з іс-

нуючими формами та моделями диверсифікації та інтеграції має формуватися модель інноваційних трансфертів.

Процеси диверсифікації та інтеграції у розвитку підприємств визначено як домінуючі, враховуючи особливості неотехнологічного середовища. Запропоновано модель інноваційних трансфертів з зазначенням отримання синергетичного результату від диверсифікаційно-інтеграційного процесу розвитку підприємств.

Визначення домінуючої ролі окремо процесів диверсифікації та інтеграції можливо при формуванні інноваційних заходів та напрямів їх впровадження в діяльність підприємств, враховуючи особливості неотехнологічного середовища.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989.
2. Кокова Э. Р. Диверсификация производства как фактор стимулирования интеграционных процессов в АПК / Э. Р. Кокова // Научный журнал «Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки». – 2013. – № 2. URL: [http://www.online-science.ru/m/products/economi\\_science/gid400/pg0/](http://www.online-science.ru/m/products/economi_science/gid400/pg0/)
3. Махнушина В. Н. Современные виды и формы диверсификации / В. Н. Махнушина, А. Н. Шинкевич // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 10. – С. 1459–1468. – <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/>
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Издательский дом «Питер», 2004. – 512 с.
5. Офіційний сайт Держкомстат України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Прохорова В. В. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств / В. В. Прохорова, С. А. Мушнікова //

Економічний вісник НГУ – 2019. – №2 (66). – С. 82–91.

7. Скворцов І. Б. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств: монографія / І. Б. Скворцов, О. О. Цогла. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 231 с.

8. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Экономика, 1982. – 552 с.

9. [http://edclub.com.ua/sites/default/files/files/index\\_eks\\_globalnoyi\\_konkurentospromozhnosti\\_2019.pdf](http://edclub.com.ua/sites/default/files/files/index_eks_globalnoyi_konkurentospromozhnosti_2019.pdf)

### References

1. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie. (Trans.). Moskva: Ekonomika.
2. Kokova, E.R. (2013). Diversifikatsiya proizvodstv kak faktor stimulirovaniya integratsionnykh protsessov v APK. Nauchnyy zhurnal «Gumanitarnye, sotsialno-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki». (2). Retrieved from [http://www.online-science.ru/m/products/economi\\_science/gid400/pg0/](http://www.online-science.ru/m/products/economi_science/gid400/pg0/)
3. Makhnushina, V.N., & Shinkevich, A.N. (2015). Sovremennye vidy i formy diversifikatsii. Rossiyskoe predprinimatelstvo, T.16, (10), 1459-1468. Retrieved from <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/>
4. Mintsberg, G. (2004). Struktura v kulake: sozdanie effektivnoy organizatsii. Sankt-Peterburg: Izdatelskiy dom «Piter».
5. Ofitsiynny sayt Derzhkomstat Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Prokhorov, V.V., & Mushnikova, S.A. (2019). Innovatsiynist systemy upravlinnia yak umova zabezpechennia bezpeky rozvytky pidpriemstva. Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, 2(66), 82-91. <https://doi.org/10.33271/ev/66.082>
7. Skvortsov, I.B., & Tsohla, O.O. (2012). Obhruntuvannia ta ekonomichne otsiniuvannia dyversyfikatsii diyalnosti pidpriemstv. Lviv: Liha-Pres.
8. Shumpeter, Y. (1982). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Moskva: Ekonomika.
9. Retrieved from [http://edclub.com.ua/sites/default/files/files/index\\_globalnoyi\\_konkurentospromozhnosti\\_2019.pdf](http://edclub.com.ua/sites/default/files/files/index_globalnoyi_konkurentospromozhnosti_2019.pdf)

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ: ДОМИНИРУЮЩАЯ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В НЕОТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СРЕДЕ

*В. Е. Хаустова, д. э. н., профессор, Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития НАН Украины, С. А. Мушнікова, к. э. н., доцент, Национальная металлургическая академия Украины*

**Методология исследования.** Результаты получены за счет применения методов: абстракции – при уточнении особенностей сущности неотехнологической среды; системного подхода, анализа и синтеза – при определении доминирующей роли процессов интеграции и диверсификации в развитии предприятий и их взаимосвязи с определением особенностей неотехнологической среды; общего и особенного – при определении характерных особенно-

стей диверсифікаційно-інтеграційного процесу розвитку підприємств в неотехнологічній середі.

**Результати.** По результатам дослідження виявлено окрема домінуюча роль процесів диверсифікації та інтеграції з вказанням їх комплексного або синергетичного впливу на розвиток підприємств в сучасних умовах господарювання. Представлено порівняльну характеристику періодів розвитку підприємств, як складних соціально-економічних систем з визначенням особливостей неотехнологічного періоду. Наряду з існуючими формами та моделями диверсифікації та інтеграції охарактеризована модель інноваційних трансфертів.

**Новизна.** На основі урахування особливостей неотехнологічної середі визначено домінуючий характер процесів диверсифікації та інтеграції в розвитку підприємств. Представлено модель інноваційних трансфертів з вказанням отримання синергетичного результату від диверсифікаційно-інтеграційного процесу розвитку підприємств.

**Практична значимість.** Визначення домінуючої ролі диверсифікації та інтеграції як окремих процесів дозволяє більш чітко вибирати заходи інноваційної політики на підприємствах та визначати напрями їх впровадження в умовах неотехнологічної середі.

**Ключові слова:** інтеграція, диверсифікація, розвиток підприємства, неотехнологічна середа, інноваційні перетворення, інноваційні трансферти.

#### DIVERSIFICATION AND INTEGRATION: THE DOMINANT ROLE IN ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE NEOTECHNOLOGICAL ENVIRONMENT

*V. E. Khaustova, D.E., Professor, Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, S. A. Mushnikova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National Metallurgical Academy of Ukraine*

**Methods.** The results are obtained through the use of the following methods: abstraction – in clarifying the nature of the neotechnological environment; systems approach, analysis and synthesis – in determining the dominant role of integration and diversification processes in the development of enterprises and their relationship with the definition of the features of the neotechnological environment; general and specific – in determining the characteristics of the diversification and integration process of enterprise development in the neotechnological environment.

**Results.** The results of the study revealed a separate dominant role of diversification and integration processes, indicating their complex or synergistic impact on the development of enterprises in modern economic conditions. The comparative characteristic of the periods of development of the enterprises is given as complex social and economic systems with definition of features of the neotechnological period. The model of innovative transfers is characterized along with the existing forms and models of diversification and integration.

**Novelty.** Based on the specifics of the neotechnological environment, the dominant nature of the processes of diversification and integration in the development of enterprises is determined. A model of innovative transfers is proposed, indicating the synergistic result from the diversification and integration process of enterprise development.

**Practical value.** Defining the dominant role of diversification and integration as separate processes allows to more clearly choose the measures of innovation policy in enterprises and to outline the directions of their implementation in a non-technological environment.

**Keywords:** integration, diversification, enterprise development, neotechnological environment, innovative transformations, innovative transfers.

*Надійшла до редакції 19.09.2020 р.*