

2. Проведення власне вимірювання та аналізу отриманих результатів, тобто порівняння досягнутих результатів із запланованими за показниками часу, вартості, якості, організації та змісту робіт.

3. Коректуючі дії — планування і здійснення дій, спрямованих на реалізацію процесу оновлення у відповідності з планом, або на мінімізацію невідповідностей. До можливих напрямів дій відносять пошук альтернативного рішення, перегляд вартості, термінів, змісту робіт або взагалі припинення реалізації робіт.

### **Література**

1. *Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д.* Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. — 272 с.

2. *Калінеску Т.В.* Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: Монографія. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. — 280 с.

3. <http://wiki.apitu.org.ua/wiki> Рекомендації парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів»

**Касянчук Т. В.,**

асистент каф. стратегії підприємств, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Україна

**Kasyanchuk T. V.**

The assistant of the Enterprise's Strategy Chair, Kyiv National Economic University named to Vadim Getman, Ukraine

**ДИВЕРСИФІКАЦІЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ:  
УТОЧНЕННЯ ПОНЯТЬ**

**DIVERSIFICATION OF ACTIVITY  
OF THE ENTERPRISES:  
SPECIFICATION OF CONCEPTS**

Проаналізовано різноманітні підходи щодо трактування поняття диверсифікації, класифікації її видів. Обґрунтовано взаємозв'язок стратегій інтеграції і диверсифікації. Представлено власний погляд автора на сутність явища диверсифікації.

Various approaches to the definition of the concept of a diversification, classification of its kinds are analysed. The interrelation between integration and diversification strategy is proved. The author's attitude at essence of the phenomenon of a diversification is presented.

Аналіз численних публікацій показав, що погляди науковців на поняття диверсифікації діяльності поступово змінювалися разом зі зміною економічних відносин у суспільстві. На сучасному етапі під диверсифікацією діяльності розуміють у найширшому значен-

ні несхожість, відмінність, урізноманітнення, розширення, множинність. Існування величезної кількості наукових підходів та концепцій, через призму яких намагаються пояснити сутність даного поняття, ускладнює можливість визначення диверсифікації діяльності у більш вузькому значенні. Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень, і проникнення в нові галузі та сфери діяльності, і розширення географічних меж діяльності, і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією. Деякі науковці схильні вважати, що диверсифікація (під якою розуміють розширення номенклатури продукції) є повною протилежністю спеціалізації (яка передбачає звуження номенклатури продукції підприємства) [3]. Остання думка дуже цінна, проте не є абсолютною, оскільки явище диверсифікації має багато зовнішніх проявів, що, в свою чергу, залежить від специфіки кожної конкретної ситуації, зокрема від стадії життєвого циклу відповідної галузі, в якій діє компанія.

Дослідження наукових підходів щодо класифікації видів диверсифікації також не виявило певної єдності в наукових поглядах. Закономірним для більшості підходів виявилось віднесення вертикальної і горизонтальної інтеграції до різновидів диверсифікації [1; 2], що суперечить досить поширеним поглядам про те, що останні стратегії є стратегіями спеціалізації. Більшість науковців під вертикальною інтеграцією розуміють виробниче і організаційне об'єднання підприємств різної спеціалізації в технологічний ланцюжок виготовлення єдиного кінцевого продукту. Д. Аакер взагалі відносить вертикальну інтеграцію до конгломеративного типу диверсифікації, оскільки в даному випадку найчастіше спільність старого і нового видів бізнесу відсутня [1]. Під конгломеративною диверсифікацією традиційно розуміють розширення галузей, сфер, напрямків діяльності жодним чином не пов'язаних між собою, які зосереджуються в рамках однієї корпорації. Під горизонтальною інтеграцією найчастіше розуміють об'єднання підприємств однієї галузі, зайнятих виробництвом схожого продукту за схожими технологіями. Проте навіть детальне дослідження понять вертикальної і горизонтальної інтеграції не дає однозначної відповіді, чи можна вважати ці стратегії різновидами диверсифікації, чи вони є проявами спеціалізації.

Отже, аналіз робіт, присвячених дослідженню феномену диверсифікації, показав, що фірма, у якій нараховується більше двох видів діяльності, може бути названа диверсифікованою [4]. Але найголовнішу проблему для дослідника становить процес розмежу-

вання диверсифікованої і спеціалізованої фірми. В такій ситуації особливо корисними представляється робота Р. Румельта, який на основі аналізу структури доходів фірми класифікував види диверсифікації оригінальним чином. Відповідно до його класифікації спеціалізованим вважається підприємство, яке від отримує свого основного бізнесу 95 % загального доходу фірми [5].

Отже, повертаючись до питання взаємозв'язку вертикальної інтеграції і диверсифікації, слід відмітити необхідність аналізу структури доходів вертикально інтегрованої фірми, щоб зробити висновок про диверсифікованість фірми. Підприємство може вважатися спеціалізованим, якщо на кожній попередній стадії технологічного ланцюга виготовлення створюється така кількість продукції, що є необхідною для наступної стадії, щоб у кінцевому підсумку отримати визначену кількість готової продукції. Але якщо хоча б на одній зі стадій технологічного ланцюга виготовлення створюється «надлишкова» кількість продукції, яка може бути реалізована на сторону, при чому дохід від реалізації такої продукції в структурі загального обсягу доходу даного підприємства становитиме більше 5 %, то така ситуація свідчить про *розширення* номенклатури (асортименту) продукції, і таке підприємство можна вважати диверсифікованим. Що ж стосується стратегії горизонтальної інтеграції, то очевидно, що внаслідок реалізації цієї стратегії підприємство досягає *розширення* асортименту, номенклатури, або одного й іншого водночас, що аж ніяк не співвідноситься зі спеціалізацією.

Ще один важливий момент, який виявило проведене дослідження, полягає в тому, що вертикальна і горизонтальна інтеграція, очевидно, є проявами диверсифікації у виробничій сфері, в той час як конгломеративна диверсифікація є проявом диверсифікації у сфері фінансів.

Отже, у підсумку можна зробити висновок, що диверсифікація є складним процесом змін організаційних форм розвитку підприємств, який відображає єдність концентрації і спеціалізації виробництва і капіталу на кожній зі стадій галузевого розвитку.

## **Література**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ: 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.

3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000. — 864 с.

4. *Рой Л.В.* Стратегия диверсификации (теоретические подходы) / Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2009. — № 2. — С. 87—105.

5. Richard P. Rumelt. Diversification Strategy and Profitability // Strategic Management Journal, Vol. 3, No. 4 (Oct. — Dec., 1982) pp. 359—369.

**Кизенко О. О.**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри стратегії  
підприємств ДВНЗ «КНЕУ імені  
Вадима Гетьмана», Україна

**E. Kyzenko**, Ph.D., assistant  
professor of business strategy  
SHEE Kyiv National Economic  
University named after V. Getman,  
Ukraine

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ**

У дослідженні проаналізовано результати впровадження системи бюджетування в систему управління операційними витратами ряду вітчизняних підприємств. Доведено, що бюджетування, як управлінська технологія, потребує специфічного для кожного підприємства узгодження з індивідуальним набором інструментів оперативного управління у відповідності до розмірів підприємства, особливостей діючої системи контролю та облікової політики підприємства.

## **BUDGETING AS A TOOL TO CONTROL ENTERPRISE EXPENSES: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

The study analyzes the results of implementation of budgeting system into operating costs management systems of a number of domestic enterprises. Proved that budgeting as a management technology for specific needs to be aligned with individual operating management toolbox of an enterprise according to the size of enterprises, especially with the current control and accounting system.

Кризові явища у вітчизняній економіці змусили керівників багатьох підприємств звернути увагу не лише на показники прибутковості та рентабельності бізнесу, а також і на рівень операційних витрат. Розуміючи важливість здійснення контролю операційних витрат, керівники практично всіх підприємств намагаються використовувати з цією метою певну систему, яка включає основні елементи системи управління витратами: