

**Є. В. Прохорова**, канд. екон. наук, доцент,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІНТЕГРАЦІЙНИХ І ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Показано взаємозв'язок інтеграційних і диверсифікаційних стратегій відповідно етапам зростання і розвитку підприємства. Проаналізовано передумови використання інтеграційних і диверсифікаційних стратегій, а також представлені підходи різних авторів до суті інтеграційно-диверсифікаційних стратегій підприємства.*

*The prerequisites and reasons for the using of the integration and diversification strategies are analyzed. Different author's attitudes to the essence of the diversification-integration strategies, their connection and evolution are presented.*

У сучасних умовах рідко можна зустріти вузькоспеціалізоване однопродуктове підприємство. Навіть малі підприємства виробляють декілька продуктів чи надають ряд послуг, які при стратегічній сегментації можна віднести до різних стратегічних напрямків діяльності. Виходячи з цього, більшість підприємств є диверсифікованими чи вивчають можливості диверсифікації своєї діяльності. Найчастіше паралельно з диверсифікацією відбуваються процеси інтеграції діяльності підприємств, пов'язаних між собою в процесі виготовлення продукту. Предметом дослідження в представленій статті є вивчення передумов і логічного взаємозв'язку (послідовності) використання підприємствами диверсифікаційних та інтеграційних стратегій.

У моделі розробки загальнокорпоративної стратегії в однопродуктовій фірмі [1] наведені 12 можливих стратегій, які підприємство може вибрати виходячи із своєї поточної позиції. Як впливає з матриці, стратегії інтеграції і диверсифікації є шляхами зростання, а вибір конкретного способу зростання залежить від привабливості галузі: для привабливих галузей рекомендується концентруватися шляхом інтеграції, а для неперспективних галузей — диверсифікувати свою діяльність. Більшість авторів розглядають диверсифікацію як протилежність спеціалізації. У наведеній моделі концентрацію на існуючому виді діяльності (спеціалізацію) рекомендується здійснювати шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції. Якщо ж спеціалізація недоцільна через безперспективність основного напрямку діяльності, слід диверсифікувати діяльність.

Інші автори [2], спираючись на матрицю І. Ансоффа, розглядають диверсифікацію як шлях стратегічного розвитку підприємства. Ці ж автори (Добсон, Старкі та Річардз — Paul Dobson, Ken Starkey, and John

Richards), аналізуючи можливі шляхи спорідненої диверсифікації, відносять до останньої те, що зазвичай вважається вертикальною інтеграцією: зворотну або поступальну. Так само, рух до виробництва товарів-замінників або доповнюючих товарів може трактуватися як горизонтальна інтеграція. Таким чином, виходячи з наведених матриць, інтеграційні і диверсифікаційні стратегії підприємства є дуже близькими і їх можна розглядати як можливі шляхи розвитку або зростання.

Вивчення різних авторських підходів [3, 4] до взаємозв'язку інтеграційних та диверсифікаційних стратегій підприємства дозволяє зробити висновок, що всі вони передбачають аналогічну траєкторію (коло) розвитку підприємства, від спеціалізації — через інтеграцію та диверсифікацію — до наступного відсікання зайвих видів діяльності і знову спеціалізації (рис. 1). Причому інтеграційні та диверсифікаційні стратегії є настільки тісно пов'язаними, що Генрі Мінцберг [3], виділяє такий вид стратегій розвитку, як комбіновані інтеграційно-диверсифікаційні, ще раз наголошуючи на тому, що ці процеси є дуже близькими по суті, а також пов'язаними у часі і просторі.

Автори:

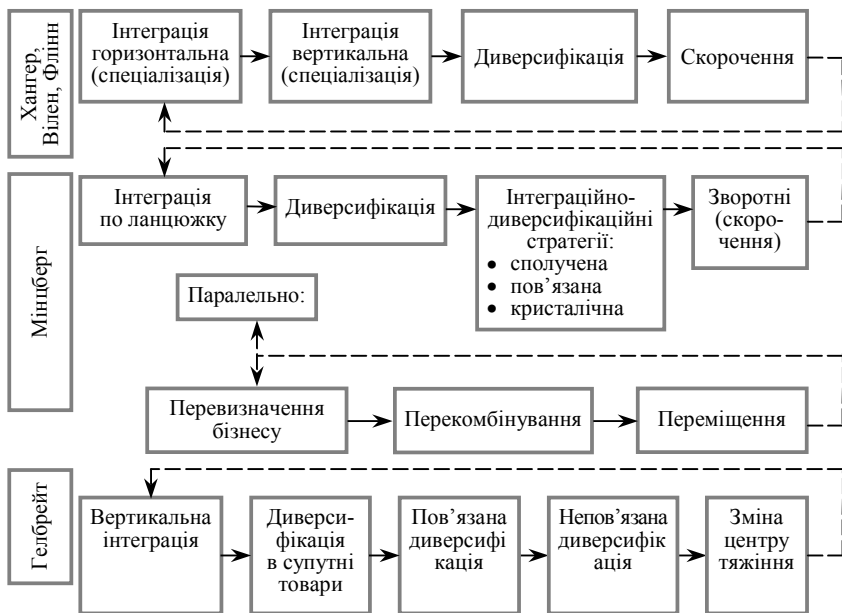


Рис. 1. Траєкторія (коло) розвитку підприємства з використанням інтеграційно-диверсифікаційних стратегій.

Ще один з підходів до визначення суті інтеграційних і диверсифікаційних стратегій підприємства полягає в розгляді останніх як підстратегій зовнішнього зростання підприємства [5], знов-таки, тісно взаємозалежних.

Диверсифікаційні стратегії до стратегій розвитку підприємства. Виходячи з того, наскільки привабливою є сфера діяльності і наскільки сильна конкурентна позиція підприємства в конкретних стратегічних напрямках діяльності, різні комбінації інтеграційно-диверсифікаційних стратегій можуть бути використані для зміцнення існуючих позицій і обґрунтування шляхів розвитку підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. J. D. Hunger, E. J. Flynn and T. L. Wheelen. Contingency Corporate Strategy: A proposed Typology with Research Proposition. ...Midwest Division of the Academy of Management, Milwaukee. — Wisconsin. — April 1990.
2. Strategic Management: Issues and Cases / Paul Dobson, Ken Starkey, and John Richards. — 2nd ed. — Blackwell Publishing, 2004.
3. Mintzberg H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, in Advances in Strategic Management, Vol. 5. — Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
4. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. Strategic Management and Business Policy 4th ed., 1992.
5. Гребешкова О. М. Стратегія зовнішнього зростання підприємства: теоретичне позиціонування і методологічне забезпечення // Рукопис.

**В. Л. Смагін**, канд. екон. наук, доцент,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## РОЛЬ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ У ВІДТВОРЮВАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглядається проблема використання цінних паперів для забезпечення гнучкого перерозподілу інвестиційних ресурсів на вітчизняні підприємства через ринок цінних паперів.*

В умовах формування повноцінного ринкового середовища в Україні найбільш гострою проблемою вітчизняної економіки є досягнення стабільного економічного росту на основі ефективного виробництва через можливості підприємств гнучко використовувати різні інструменти і механізми в процесі фінансування своєї господарської діяльності. Досвід промислово розвинутих країн переконливо показує, що досить часто найбільш вигідним і зручним способом залучення додаткових інвестиційних ресурсів являється емісія цінних паперів і, в першу чергу, акцій як ключового інструменту ринку цінних паперів, який визначає його місткість і активність [1, с. 210].

З появою цінних паперів і розширенням їх використання поступово складається механізм їх руху. Цінні папери, як будь-який інший товар мають стійку сферу свого вільного обігу через свій ринок, який є «найбільш точний і швидкодіючий механізм переливу капіталу у порівнянні з другими формами інвестиційних ринків» [2, с. 55].