

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**БУТЕНКО ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА**

УДК 338.33:665.3 (043.3)

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
(за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України)**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2011

Дисертацією є рукопис

Роботу виконано на кафедрі стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, м. Київ

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Наливайко Анатолій Петрович,**  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,  
декан факультету економіки та управління,  
завідувач кафедри стратегії підприємств

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор, академік НААН України  
**Андрійчук Василь Гаврилович,**  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,  
професор кафедри економіки агропромислових формувань

кандидат економічних наук, професор  
**Довгань Людмила Євгеніївна,**  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»,  
професор кафедри менеджменту

Захист відбудеться “\_\_\_” березня 2011 р. о \_\_\_<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-г, ауд. 601.

Автореферат розіслано «\_\_\_» лютого 2011 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
кандидат економічних наук, професор

О.С. Федонін

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У динамічному процесі глобалізації економіки та мінливості бізнес-середовища перед вітчизняними підприємствами постає важлива задача виявлення потенційних можливостей їх ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства як одного з ключових факторів успішного ведення бізнесу за умов високого рівня конкуренції та ризику.

Проблемні питання диверсифікації діяльності підприємств протягом багатьох десятиріч досліджувалися такими видатними зарубіжними науковцями свого часу, як Д. Аакер, І. Ансофф, К. Боумен, Р.М. Грант, П. Дойль, П. Друкер, Б. Карлофф, Д.Дж. Колліс, Ф. Котлер, Р. Кох, Р.М. Кунц, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Мінцберг, М. Паск'є, С.А. Монтомери, М. Портер, К.К. Прахалад, Р. Румельт, А.Дж. Стрікленд, Д.Дж. Тіс, А.А. Томпсон, Г. Хемел, А.Д. Чендлер та ін.

Розвиток ринкових відносин і пов'язана з цим необхідність пошуку форм і методів забезпечення довготривалого ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного та слабопрогнозованого бізнес-середовища обумовили появу низки робіт в межах означеного проблемного поля українських і російських науковців, у тому числі В.Г. Андрійчука, А.М. Аронова, І. Бланка, О.В. Бухвалова, В. Вітлінського, Л.Є. Довгань, В.С. Катькала, М.Д. Корінька, С. Наконечного, А.П. Наливайка, В.Д. Немцова, А. Пересади, А.Н. Петрова, С.М. Попової, Е.А. Прутніка, М.М. Радевої, О.Л. Устенка та ін.

Разом з тим, деякі важливі теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства досліджені науковцями лише фрагментарно. Потребують подальшого наукового обґрунтування питання впорядкування понятійно-категоріального апарату, адекватних сучасним вимогам теоретико-методичних положень формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства, розробки відповідних практичних рекомендацій щодо забезпечення даних процесів тощо. Актуальність цих проблемних питань зумовила вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та структурно-логічну побудову.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано на кафедрі стратегії підприємств ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” згідно з планами наукових досліджень за темою «Стратегія розвитку економічної організації» (№ ДР 0106V001805) – особисто автором визначено теоретико-методичний базис і прикладні аспекти забезпечення процесу формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні науково-практичні завдання:

– досліджено генезис теорії диверсифікації, визначено її сучасний стан, уточнено сутність понять «диверсифікація діяльності» та «стратегія диверсифікації»;

– систематизовано і узагальнено класифікацію, виявлено часткові суміщення (перетини) між ознаками класифікації видів диверсифікації діяльності підприємств, а також виділено різновиди, що мають місце на підприємствах олійно-жирової галузі України;

– визначено теоретико-методичні особливості формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства;

– здійснено аналітичну оцінку стану, тенденцій розвитку олійно-жирової галузі, виділено проблемні питання, які перешкоджають ефективному довгостроковому господарюванню олійно-жирових підприємств;

– оцінено вплив диверсифікаційних процесів на результати діяльності підприємств олійно-жирової галузі;

– адаптовано до потреб аналітичної оцінки стратегії виробничої диверсифікації метод аналізу ієрархій для визначення пріоритетності її варіантів;

– запропоновано методичні рекомендації щодо визначення загального ефекту від реалізації стратегії виробничої диверсифікації як синергійного.

*Об'єктом дослідження* виступають процеси забезпечення довгострокового ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного та мінливого ринкового середовища.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічну основу роботи утворює система загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, загальної теорії управління, стратегічного управління, теорії організації промисловості, маркетингу і використанні таких методів: спостереження, порівняння, систематизації, класифікації та типології - для уточнення та впорядкування понятійного апарату за обраним напрямком дослідження; абстракції, аналогії, аналізу, синтезу і системного підходу – для подальшого розвитку теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії диверсифікації; статистичного аналізу, групування та узагальнення даних – при дослідженні характеристик олійно-жирової галузі, ринків, окремих підприємств і диверсифікаційних процесів; експертних, кореляційно-регресійного аналізу, матричного, формалізації, моделювання та ін. – для визначення впливу диверсифікації діяльності на результати роботи підприємств олійно-жирової галузі, оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації та визначення ефекту від її реалізації.

*Інформаційну базу дослідження* склали основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля, нормативні та законодавчі акти України, що регламентують діяльність підприємств, офіційні матеріали Держкомстату України, Українського науково-дослідного інституту олій та жирів, асоціації «Укроліяпром», звітна і планова інформація

підприємств олійно-жирової галузі, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань та інформація зі всесвітньої мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

*вперше:*

- запропоновано методичний підхід до оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації на основі методу аналізу ієрархій та розробленої автором моделі «Продукт, організація-технологія, інвестиції», що дає змогу в залежності від обраної підприємством продуктової гами, його організаційно-технологічних можливостей та інвестиційного забезпечення підвищити обґрунтованість стратегічних рішень;

*удосконалено:*

- методику експрес-діагностики фінансово-господарського стану підприємства на основі використання нечітко-множинного підходу, що дозволяє виявити вплив диверсифікації на результати його діяльності;

- інструментарій визначення загального ефекту від реалізації стратегії виробничої диверсифікації як синергійного, який виявляється у збільшенні доходу та економії постійних витрат на виготовлення і збут продукції підприємства завдяки урізноманітненню діяльності;

*набули подальшого розвитку:*

- понятійний апарат теорії диверсифікації через уточнення змістовного наповнення таких дефініцій: «диверсифікація діяльності» - процес урізноманітнення напрямків діяльності через освоєння нових, раніше не властивих підприємству видів діяльності (пов'язаних з основним бізнесом або без зв'язку з ним), розширення номенклатури та асортименту продукції з виходом на традиційні та нові ринки збуту; «стратегія диверсифікації» - комплекс узгоджених стратегічних рішень щодо урізноманітнення напрямків діяльності підприємства шляхом ліпшого використання або розширення його внутрішніх і зовнішніх можливостей з метою забезпечення ефективного довгострокового функціонування у ринковому просторі;

- класифікація різновидів диверсифікації діяльності шляхом визначення часткових суміщень (перетинів) між такими ознаками, як сфера діяльності, зв'язок з основним бізнесом, ступінь поширення, належність до географічної зони та масштаб охоплення ринкового простору, що дозволяє підприємству ідентифікувати можливі стратегічні напрямки його розвитку і сприяє вибору ефективної стратегії диверсифікації;

- методичний підхід та алгоритм прийняття рішення щодо формування й реалізації стратегії диверсифікації, дотримання послідовності етапів якого забезпечує можливість використати системний підхід до вирішення задачі вибору варіанту стратегії диверсифікації в залежності від цілей підприємства та його специфічних особливостей господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні наукові положення та висновки дисертаційної роботи доведені до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, які можуть бути використані вітчизняними підприємствами різних видів економічної діяльності. Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується їх використанням у практиці функціонування ВАТ «Київський

маргариновий завод» (довідка № 875 від 25.09.2010 р.), ВАТ «Мелітопольський олійноекстракційний завод» (довідка № 717/01 від 15.10.2010 р.), діяльності асоціації «Укроліяпром» (довідка № 15-07/476 від 08.10.2010 р.), а також у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» в навчальному процесі при викладанні дисциплін «Економічна діагностика», «Стратегічний процес на підприємстві», «Стратегія підприємства» та «Управління стратегічними змінами» (довідка від 17.11.2010 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Викладені у дисертаційній роботі наукові результати, рекомендації і пропозиції, що виносяться на захист, розроблені автором особисто, публікації відображають основний зміст дослідження. Внесок автора в колективно опубліковану працю конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних та науково-методичних конференціях: „Стратегія підприємства: теорія та практичне втілення за умов структурно-мінливого середовища” (м. Київ, 2003 р.), „Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика” (м. Київ, 2005 р.), „Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в регіоні” (м. Жовті води, 2005 р.), „Сучасні наукові дослідження – 2006” (м. Дніпропетровськ, 2006 р.), „Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств” (м. Харків, 2006 р.), „Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” (м. Полтава, 2006 р., 2008 р.), «Сучасні технології менеджменту: проблеми теорії та практики» (м. Харків, 2008 р.), «Проблеми формування нової економіки ХХІ століття» (м. Дніпропетровськ, 2009 р.), «Актуальні проблеми науки та освіти молоді: теорія, практика, сучасні рішення-2010» (м. Харків, 2010 р.).

**Публікації.** Основні положення та найважливіші результати дослідження опубліковані автором самостійно та у співавторстві у 14 наукових працях загальним обсягом 3,7 друк. арк., з них 5 статей у наукових фахових виданнях і 9 публікацій в інших виданнях.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 160 сторінках. У дисертації розміщено 28 рисунків на 17 сторінках, 46 таблиць на 25 сторінках, 8 додатків на 32 сторінках. Список використаних джерел містить 161 найменування.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об’єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, подано відомості про їх апробацію.

У **розділі 1** “Теоретичні засади дослідження диверсифікації діяльності підприємства” розглянуто генезис теорії диверсифікації та охарактеризовано її сучасний стан, здійснено міждисциплінарний аналіз понятійного апарату

досліджуваної предметної області та запропоновано авторську версію його впорядкування, уточнено класифікацію і визначено часткові суміщення (перетини) між ознаками класифікації видів диверсифікації діяльності, обґрунтовано принципи та процедури процесу формування й реалізації стратегії диверсифікації.

Дослідження наукових підходів до теорії диверсифікації дозволило встановити, що термін “диверсифікація” увійшов у наукову лексику і практику господарювання промислових підприємств ще в середині 50-х років ХХ ст. Процес диверсифікації був об’єктивно зумовлений з огляду на відносну вичерпність на той час внутрішніх джерел росту ефективності виробництва. При цьому до початку 1970-х років широке розповсюдження отримала практика диверсифікованого зростання корпорацій (створення конгломератів). У 1970-х роках на теренах становлення наукової галузі «стратегічне управління» виникла необхідність створення методів управління бізнес-портфелем. У 1980-х роках на зміну тенденціям диверсифікації прийшли погляди про доцільність концентрації зусиль на основних сферах бізнесу. В ті ж часи стали розвиватися ідеї ресурсного підходу. Таким чином, почав формуватись новий підхід в теорії диверсифікації на основі припущення про неоднорідність організацій та відносну стійкість таких відмінностей. До теперішнього часу ресурсна концепція, яка визначає зростання підприємства шляхом використання наявних потенціалів росту, що приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів, у теорії диверсифікації є домінуючою.

Міждисциплінарний аналіз понятійного апарату даної предметної області показав, що мають місце неоднозначність, а іноді й суперечливість тлумачення вітчизняними та зарубіжними вченими деяких понять. Узагальнення трактувань поняття «диверсифікація» вітчизняними, російськими та зарубіжними вченими з різних аспектів (диверсифікація як спосіб розширення виробництва, диверсифікація як спосіб розподілу ресурсів підприємства та диверсифікація як спосіб розширення ринкового простору) дозволило запропонувати авторське бачення сутності категорії «диверсифікація діяльності» як одного із головних способів стратегічного розвитку підприємства за рахунок урізноманітнення напрямків діяльності через освоєння нових, раніше не властивих підприємству видів діяльності (пов’язаних з основним бізнесом або без зв’язку з ним), розширення номенклатури та асортименту продукції з виходом на традиційні та нові ринки збуту. Виходячи з того, що диверсифікація є не лише економічним явищем, а й виступає змістом стратегічних дій підприємства, запропоновано під «стратегією диверсифікації» розуміти комплекс узгоджених стратегічних рішень щодо урізноманітнення напрямків діяльності підприємства шляхом ліпшого використання або розширення його внутрішніх і зовнішніх можливостей з метою забезпечення ефективного довгострокового функціонування у ринковому просторі.

Систематизація поглядів науковців щодо класифікації видів диверсифікації діяльності підприємства дозволила визначити, що між такими ознаками класифікації, як сфера діяльності, зв’язок з основним бізнесом, ступінь поширення, належність до географічної зони та масштаб охоплення ринкового простору простежуються часткові суміщення (перетини), оскільки при виділенні різновидів

диверсифікації діяльності розглянуто не лише активні дії підприємства, а й основні виміри (широту охоплення та глибину проникнення) диверсифікації.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств олійно-жирової галузі України, встановлено, що за класифікаційною ознакою «сфера діяльності» в даній галузі доцільно виділити комерційну, виробничу і фінансову диверсифікацію.

З метою забезпечення можливості та ефективності формування й реалізації стратегії диверсифікації визначено ключові принципи даного процесу, до яких віднесено цілеспрямованість, наукова обґрунтованість, креативність, ресурсозабезпеченість, відповідність попиту, синергійність і результативність. Дотримання зазначених принципів сприяє підвищенню рівня його керованості та здійсненню обґрунтованого вибору напрямків діяльності підприємства.

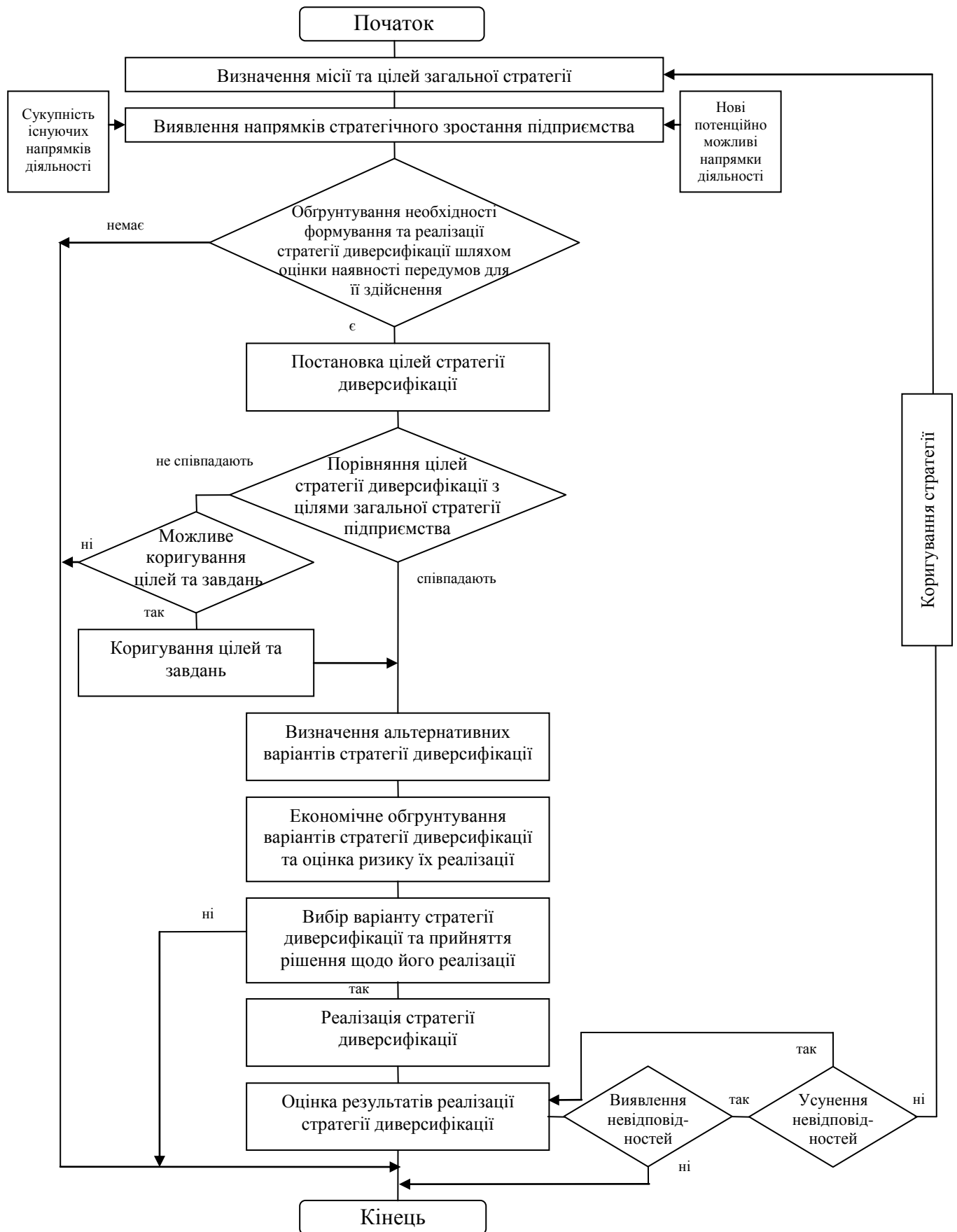
На підставі опрацювання теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії диверсифікації в роботі запропоновано алгоритм прийняття рішення щодо даного процесу, який дозволяє обґрунтувати стратегію диверсифікації в залежності від цілей та специфічних особливостей підприємства (рис. 1).

Поле дослідження різновидів диверсифікації діяльності підприємства є досить широким, тому автором сконцентровано увагу на виробничій диверсифікації, яка є основною для підприємств олійно-жирової галузі. Для визначення альтернативних варіантів стратегії виробничої диверсифікації підприємства запропоновано використовувати тривимірну матричну модель «Продукт, організація-технологія, інвестиції». В якості векторів даної моделі виступають продуктова гама підприємства (існуючий набір продуктів чи розширення асортименту продукції), його організаційні та технологічні можливості (застосування традиційної організації та звичайної технології чи необхідність їх зміни) та інвестиційне забезпечення (наявні на підприємстві чи залучені інвестиції). В залежності від цілей підприємства та його ресурсного потенціалу складові моделі можуть комбінуватися по-різному, визначаючи напрямок розвитку підприємства. Прикладні аспекти використання зазначеної моделі для оцінки стратегії виробничої диверсифікації розглянуто в розділі 3.

**У розділі 2 “Діагностика процесів диверсифікації на підприємствах олійно-жирової галузі України”** здійснено аналітичну оцінку стану галузі, окреслено її проблемні питання та перспективи розвитку, ідентифіковано види і рівень диверсифікації діяльності підприємств галузі, досліджено вплив диверсифікаційних процесів на результати їх діяльності.

Вітчизняна олійно-жирова галузь є одним із найбільш розвинутих і перспективних сегментів харчового сектору української економіки. За період 1997-2009 рр. спостерігалось постійне зростання обсягів виробництва основних видів олійно-жирової продукції: виробництво рослинної олії збільшилося майже у 8 разів, маргаринової продукції – у 4 рази, миловарної – у 3 рази, майонезу - у 7 разів (проте у 2009 р. по відношенню до 2008 р. його виробництво зменшилося на 7,7 %, що пояснюється негативними змінами у споживацькому попиті). Головним фактором підвищення обсягів виробництва є зростання світового споживання олійно-жирової продукції та пов’язане з цим значне збільшення її експорту вітчизняними виробниками. В свою чергу, основними причинами зростання попиту виступають: переорієнтація у структурі харчування населення на переважне застосування





**Рис. 1. Алгоритм прийняття рішення щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації**

рослинних олій та жирів через їх фізіологічні переваги і більш доступні ціни порівняно із тваринними жирами та збільшення використання рослинних олій у технічних цілях, виробництві миючих засобів, мастильних матеріалів і, особливо, біодизельного палива.

Для галузі характерним є високий рівень конкуренції, що обумовлений динамічним розвитком діючих великих підприємств, які реалізують продукцію під відомими торговими марками, а також створенням нових підприємств з іноземними інвестиціями та значними капіталовкладеннями, які можуть подолати вхідні бар'єри. На конкуренцію в галузі значною мірою впливають постачальники основної сировини, формуючи цінову політику, і в умовах насичення олійно-жирового ринку посилюється сила влади споживачів готової продукції. Товари-субститути не можуть повністю замінити олійно-жирову продукцію, що свідчить про їх помірний вплив на галузеву конкуренцію.

Дослідження проблем на макро-, мезо- та мікрорівнях показало, що існують перешкоди для господарювання підприємств олійно-жирової галузі: недосконалість законодавчої бази та митно-тарифного регулювання; систематичні відстрочки виплат ПДВ підприємствам-експортерам; вимушена сезонність роботи галузі; висока залежність роботи олійно-жирових підприємств від ситуації на ринку соняшника; недостатність обігових коштів тощо. Визначено, що завдяки реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства можуть пом'якшити вплив кон'юктурних коливань на олійно-жировому ринку, ефективніше використовувати ресурси та більш повно завантажити виробничі потужності.

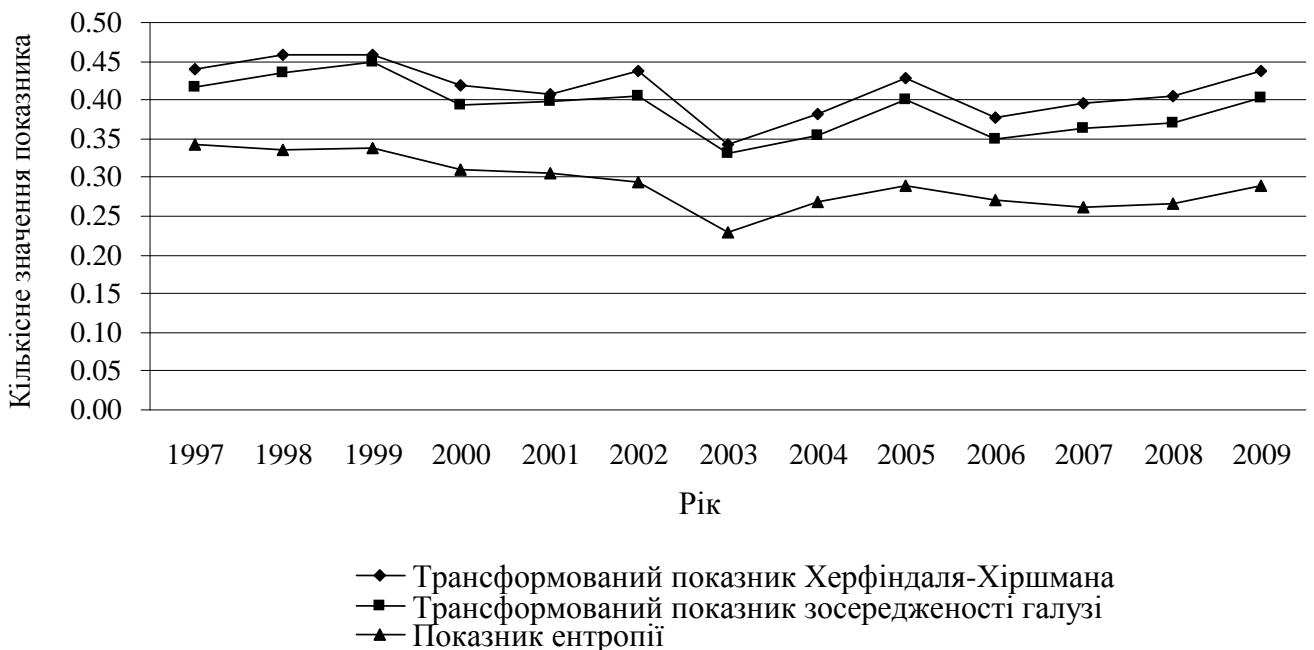
Діагностика диверсифікаційних процесів на основі даних вибірки із 12 провідних підприємств олійно-жирової галузі виявила загальну тенденцію до урізноманітнення їх діяльності. Підтвердженням проведення підприємствами даної галузі продуманої диверсифікаційної політики, орієнтованої на задоволення потреб конкретних споживачів, є підвищення у 2009 р. проти 2008 р. рівня диверсифікації в середньому на 5 %. Найтиповішою для підприємств вибірки виступає виробнича вертикальна і горизонтальна диверсифікація, а конгломератна диверсифікація виробничого та невиробничого характеру, яка потребує більших фінансових вкладень, є мало розповсюдженою, але доцільною для перспективного розвитку (рис.2).

У 2009 р. найвищий рівень диверсифікації діяльності спостерігався на підприємствах з домінуючою горизонтальною диверсифікацією (з часткою переважаючого горизонтально-інтегруючого продукту в структурі випуску більше 50%). Порівняно з 2008 р. показники виміру рівня диверсифікації діяльності підприємств даної групи підвищилися в середньому на 10 % (рис.3).

Цільове спрямування дослідження впливу диверсифікаційних процесів на результати діяльності підприємства потребувало удосконалення методики експрес-діагностики фінансово-господарського стану. Для цього в роботі запропоновано використання нечітко-множинного підходу, за допомогою якого визначено загальний інтегрований показник оцінки фінансово-господарського стану підприємства, отриманий на основі агрегування даних, зібраних у межах попередньо сформованої ієрархії показників. Перший рівень ієрархії представлено групами показників (прибутковості, ліквідності та платоспроможності, оборотності коштів та



**Рис. 2. Розподіл досліджуваних підприємств олійно-жирової галузі за видами виробничої диверсифікації**



**Рис. 3. Динаміка показників рівня диверсифікації підприємств олійно-жирової галузі II групи I підгрупи**

ефективності використання ресурсів підприємства), другий – розподілом показників у рамках кожної групи. Для можливості оцінки фінансово-господарського стану підприємства, що здійснює диверсифікацію певного виду, визначено середньогалузеві нормативні значення виділених показників. Нормативні значення

показників встановлено шляхом конструювання лінгвістичних змінних, формалізованих нечіткою множиною за допомогою функцій належності. При цьому в якості функцій належності використовувався стандартний п'ятирівневий класифікатор.

Результати апробації запропонованої методики експрес-діагностики фінансово-господарського стану підприємств олійно-жирової галузі, які входять до різних груп, за 2009 р. наведено у табл. 1. Розрахунки свідчать, що найбільш міцний фінансово-господарський стан спостерігається на підприємстві з домінуючою горизонтальною диверсифікацією - ВАТ «Київський маргариновий завод». На діяльність інших підприємств більший вплив мали процеси дестабілізації економічної ситуації в умовах прояву економічної кризи.

Таблиця 1

**Показники інтегрованої оцінки фінансово-господарського стану  
олійно-жирових підприємств**

Основні групи показників	ВАТ «Мелітопольський олійноекстракційний завод»		ВАТ «Одеський олійно-жировий комбінат»		ВАТ «Київський маргариновий завод»	
	Значення інтегрованого показника підприємства I групи I підгрупи	Якісна інтерпретація показника	Значення інтегрованого показника підприємства I групи II підгрупи	Якісна інтерпретація показника	Значення інтегрованого показника підприємства II групи I підгрупи	Якісна інтерпретація показника
Інтегрований показник прибутковості	63,33	Помірний	12,61	Дуже незадовільний	85,08	Високий
Інтегрований показник ліквідності та платоспроможності	62,46	Помірний	16,33	Незадовільний	17,50	Незадовільний
Інтегрований показник оборотності коштів	31,62	Незадовільний	49,39	Задовільний	52,00	Задовільний
Інтегрований показник ефективності використання ресурсів	59,78	Задовільний	56,18	Задовільний	62,83	Помірний
Загальний інтегрований показник фінансово-господарського стану	<b>53,40</b>	<b>Задовільний</b>	<b>38,46</b>	<b>Незадовільний</b>	<b>61,26</b>	<b>Помірний</b>

Оцінка фінансово-господарського стану і рівня диверсифікації діяльності підприємства дозволила кількісно та якісно обґрунтувати тезу про наявність взаємозв'язку між ними.

У розділі 3 “Методичне забезпечення оцінки стратегії виробничої диверсифікації” науково обґрунтовано оцінкові процедури вибору варіантів стратегії виробничої диверсифікації, з використанням методу аналізу ієрархій розроблено методику оцінки їх пріоритетності, запропоновано спосіб визначення синергійного ефекту від реалізації даної стратегії.

Сучасна економічна наука володіє великим арсеналом методів оцінки тих чи інших економічних процесів і явищ, які можуть бути використані для оцінки стратегії виробничої диверсифікації (матричні, експертні, інвестиційного менеджменту, теоретико-ігрові та ін.), але за умов обмеженого та неоднорідного інформаційного поля використання даних методів не завжди є ефективним.

З урахуванням цього розроблено методичний підхід до оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації, що базується на використанні методу аналізу ієрархій та запропонованої у теоретичній частині дослідження моделі

«Продукт, організація-технологія, інвестиції». Оцінка варіантів стратегії виробничої диверсифікації включає такі процедури: визначення множини варіантів стратегії виробничої диверсифікації; побудову системи критеріїв їх оцінки; встановлення пріоритетів критеріїв та оцінку кожного варіанту стратегії виробничої диверсифікації за окремими критеріями; загальну оцінку кожного варіанту; вибір найбільш пріоритетного варіанту з можливих.

У відповідності до тривимірної моделі відображення множини варіантів стратегії виробничої диверсифікації для їхньої оцінки сформовано три групи критеріїв, які характеризують продукт, організацію і технологію виробництва продукції та інвестиції, спрямовані на реалізацію кожного варіанту стратегії. Для визначення пріоритетів виділених в межах кожної групи критеріїв будуються матриці попарних порівнянь, всі елементи якої можуть бути проаналізовані за рівнем рівнозначності або пріоритетності одного елемента над іншим згідно встановленої 9-бальної шкали важливості за Т. Сааті. Визначаються вагові коефіцієнти критеріїв і здійснюється перевірка узгодженості їх оцінок. На основі встановлених коефіцієнтів переваги альтернатив згідно ієрархічного взаємозв'язку елементів оцінки визначаються узагальнені вагові коефіцієнти, які відображають пріоритетність (загальну оцінку) варіантів стратегії виробничої диверсифікації. Такий підхід дозволяє комплексно, системно дослідити проблему вибору найбільш пріоритетного варіанту із можливих, враховуючи сумісність якісних і кількісних критеріїв оцінки стратегії та їх ранжування за ступенем важливості.

Апробація запропонованого методичного підходу до оцінки варіантів стратегії виробничої диверсифікації на ВАТ «Київський маргариновий завод» показала, що для цього підприємства найбільш пріоритетним напрямком розвитку є виробництво фасованої в ПЕТ-пляшки різної місткості рослинної олії в асортименті (коефіцієнт пріоритетності становить 0,304). Далі у порядку спадання може бути реалізовано: виробництво спреїв (пріоритетність – 0,222), виробництво кетчупів (пріоритетність 0,187), виробництво соусів-дресінгів зі шматочками овочів (пріоритетність 0,149) та виробництво емульсійних жирових продуктів з вітамінними преміксами (пріоритетність – 0,138).

У роботі визначено, що при виборі стратегії виробничої диверсифікації необхідно враховувати можливість виникнення ризику неефективності інвестицій, спрямованих на реалізацію кожного варіанту стратегії. Це робить необхідним вирішення дворівневої задачі встановлення взаємозв'язку «ризик-дохідність». Підприємство може не обмежуватися вибором лише одного варіанту стратегії виробничої диверсифікації. За наявності встановленої величини інвестицій та можливості управління ризиком може бути сформований оптимальний диверсифікаційний портфель.

З метою врахування стратегічних відповідностей, що виникають за рахунок використання різними сферами бізнесу спільних виробничо-технологічних ресурсів, маркетингових та управлінських можливостей, запропоновано здійснювати розрахунок загального ефекту від реалізації стратегії виробничої диверсифікації як синергійного. Даний ефект відображає суму чистої теперішньої вартості (чистого дисконтованого доходу) та економії постійних витрат (величини, що показує зміну

постійних витрат на виготовлення і збут одиниці продукції підприємства), одержаних внаслідок урізноманітнення виробничої діяльності.

В табл. 2. відображено загальний ефект від реалізації різноманітних варіантів стратегії виробничої диверсифікації для ВАТ «Київський маргариновий завод».

Таблиця 2

**Загальний ефект від реалізації стратегії виробничої диверсифікації  
для ВАТ «Київський маргариновий завод», тис.грн.**

Показники	Виробництво фасованої в ПЕТ-пляшки рослинної олії	Виробництво середів	Виробництво емульсійних жирових продуктів з вітамінними преміксами	Виробництво соусів-дресингів зі шматочками овочів	Виробництво кетчупів
Чиста теперішня вартість (чистий дисконтований дохід)	5703,33	2851,15	192,78	1394,66	2820,18
Економія постійних витрат за рахунок реалізації стратегії виробничої диверсифікації	4182,17	1935,95	993,74	1170,31	1403,22
Загальний ефект від реалізації стратегії виробничої диверсифікації	9885,50	4787,10	1186,52	2564,97	4223,40

Визначення загального ефекту від реалізації стратегії виробничої диверсифікації як синергійного дозволяє економічно обґрунтувати і оцінити доцільність її здійснення та слугує дієвим інструментом вибору варіанту даної стратегії.

Використання запропонованих методичних підходів до оцінки стратегії виробничої диверсифікації сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції, підвищує довгострокову ефективність діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Основні науково-практичні результати дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Дослідження генезису і сучасного стану теорії диверсифікації свідчить, що ресурсна концепція до теперішнього часу є домінуючою серед інших підходів до диверсифікації. Вона визначає зростання підприємства шляхом наявних потенціалів росту, що приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів.

2. Міждисциплінарний аналіз сутності, співвідношень і взаємозв'язків основних понять з обраного напрямку дослідження показав, що мають місце неоднозначність, а іноді суперечливість трактувань певних термінів. Згідно авторського визначення поняття «диверсифікація діяльності» - це один із головних способів стратегічного розвитку підприємства за рахунок урізноманітнення напрямків діяльності через освоєння нових, раніше не властивих підприємству видів діяльності (пов'язаних з основним бізнесом або без зв'язку з ним), розширення

номенклатури та асортименту продукції з виходом на традиційні та нові ринки збуту; поняття «стратегія диверсифікації» - це комплекс узгоджених стратегічних рішень щодо урізноманітнення напрямків діяльності підприємства шляхом ліпшого використання або розширення його внутрішніх і зовнішніх можливостей з метою забезпечення ефективного довгострокового функціонування у ринковому просторі.

3. Систематизація та узагальнення наукових поглядів щодо класифікації різновидів диверсифікації діяльності підприємства дозволила визначити, що між такими ознаками, як сфера діяльності, зв'язок з основним бізнесом, ступінь поширення, належність до географічної зони та масштаб охоплення ринкового простору простежуються часткові суміщення (перетини). Це доводить складність і багатогранність даного процесу й обумовлює необхідність його вивчення та дослідження.

4. На основі використання базових положень загальнонаукової та дисциплінарної методології (загальної теорії управління, стратегічного управління, системного підходу та ін.) визначено ключові принципи формування і реалізації стратегії диверсифікації діяльності (цілеспрямованість, наукова обґрунтованість, креативність, ресурсозабезпеченість, відповідність попиту, синергійність, результативність) та запропоновано алгоритм прийняття рішення щодо даного процесу. Дотримання послідовності етапів визначеного алгоритму дозволяє підприємству здійснити правильний вибір напрямку стратегічного розвитку та більш об'єктивно і достовірно оцінити результати впровадження стратегії диверсифікації.

5. Оцінка сучасного стану вітчизняної олійно-жирової галузі дозволила зробити висновок, що дана галузь динамічно розвивається, має потужний експортний потенціал і високий рівень конкуренції між виробниками продукції. Ускладнення ведення господарської діяльності олійно-жирових підприємств зумовлено як об'єктивними чинниками зовнішнього середовища (недосконалість законодавчої бази, митно-тарифного регулювання, систематичні відстрочки виплат ПДВ підприємствам-експортерам, вимушена сезонність роботи галузі тощо), так і внутрішніми негараздами організаційно-управлінського характеру. В результаті, акцентовано увагу на тому, що в системі стратегічного управління на підприємствах спостерігається відсутність чітко відпрацьованих процедур обґрунтування стратегії диверсифікації. Для підприємств галузі доцільною є реалізація стратегії диверсифікації діяльності, завдяки чому вони можуть пом'якшити вплив кон'юктурних коливань на олійно-жировому ринку, ефективніше використовувати ресурси та більш повно завантажити виробничі потужності.

6. Результати діагностики диверсифікаційних процесів у галузі свідчать, що підприємства для задоволення потреб конкретних споживачів прагнуть реалізувати різні види диверсифікації, тим самим підвищуючи її рівень. Найтиповішою для олійно-жирових підприємств виступає виробнича вертикальна і горизонтальна диверсифікація, а конгломератна є мало розповсюдженою. Найвищий рівень диверсифікації діяльності спостерігається на підприємствах з домінуючою горизонтальною диверсифікацією (з часткою переважаючого горизонтально-інтегруючого продукту в структурі випуску більше 50%).

7. Важливим питанням для обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації стратегії диверсифікації є визначення впливу диверсифікаційних процесів на результати діяльності підприємства. Для цього запропоновано використання нечітко-множинного підходу, на основі якого здійснено удосконалення методики експрес-діагностики фінансово-господарського стану підприємства шляхом попереднього визначення середньогалузевих нормативних значень показників підприємств, які реалізують різноманітні види диверсифікації. Встановлення впливу рівня диверсифікації на діяльність підприємств олійно-жирової галузі дозволило виявити існування взаємозалежності фінансово-господарського стану і рівня диверсифікації діяльності підприємств - чим вищим є рівень диверсифікації, тим міцнішим є фінансово-господарський стан підприємства.

8. Узагальнення найбільш розповсюджених методів оцінки економічних процесів і явищ показало, що їх використання в умовах обмеженого та неоднорідного інформаційного поля не завжди є ефективним щодо обґрунтування вибору варіанту стратегії виробничої диверсифікації. Необхідним є врахування всіх особливостей бізнесу підприємства, встановлених цілей та завдань. На основі методу аналізу ієрархій та з використанням авторської моделі «Продукт, організація-технологія, інвестиції» розроблено технологію багатокритеріального вибору найбільш пріоритетного варіанту стратегії виробничої диверсифікації. Практична апробація визначеного інструментарію дозволила всебічно обґрунтувати відповідні управлінські рішення щодо реалізації стратегії виробничої диверсифікації.

9. Обґрунтовано пропозиції щодо розрахунку величини загального ефекту від реалізації стратегії виробничої диверсифікації як синергійного, що виявляється у збільшенні доходу та економії постійних витрат на виготовлення і збут продукції підприємства за рахунок урізноманітнення діяльності. Такий підхід дає змогу врахувати системну цілісність ефекту і виявити доцільність здійснення диверсифікації.

Впровадження розроблених теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності забезпечує досягнення важливих стратегічних цілей підприємства та довгострокового ринкового успіху його господарювання. Результати досліджень свідчать, що питання формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства є широким полем наукового пошуку, а наведені висновки, положення, підходи та рекомендації слугуватимуть для подальших досліджень в цьому напрямку.

## **ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **У наукових фахових виданнях:**

1. Бутенко Л.М. Диверсифікація діяльності підприємств: сутність, основні принципи та класифікація / Л.М. Бутенко // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Вип. 202 – Т.1. - С. 187-196. - (0,46 д.а.)



2. Бутенко Л.М. Вплив диверсифікації діяльності на результати роботи підприємств олійно-жирової галузі України / Л.М. Бутенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – Вип. 15. – С. 270-275. - (0,54 д.а.)

3. Бутенко Л.М. Стан і тенденції розвитку підприємств олійно-жирової галузі та підвищення їх ефективності шляхом диверсифікації діяльності / Л.М. Бутенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць КНЕУ. — 2006. — Вип. 16. - С. 192-200. - (0,54 д.а.)

4. Бутенко Л.М. Економічна ефективність реалізації стратегії виробничої диверсифікації як основа прийняття рішення щодо доцільності її здійснення / Л.М. Бутенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2008. – № 3 (39). – С. 125-128. - (0,3 д.а.)

5. Бутенко Л.М. Аналітичні моделі швидкої діагностики підприємства та механізми їх забезпечення / Л.М. Бутенко, Ю.М. Лозовик // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. - 2010. - № 4. - С. 50-54. - (0,71 д.а., особисто автору належить 0,57 д.а., запропоновано удосконалену методику експрес-діагностики фінансово-господарського стану підприємства та проведено її адаптацію до потреб вітчизняних олійно-жирових підприємств).

#### **В інших наукових виданнях:**

6. Бутенко Л.М. Пошук методів аналізу впливу процесу диверсифікації діяльності на результати роботи підприємства / Л.М. Бутенко // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика : Міжнар. наук.-практ. конф. / Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2005. – С. 88-90. - (0,1 д.а.)

7. Бутенко Л.М. Концептуальні аспекти процесу розробки та впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства / Л.М. Бутенко // Матер. міжн. наук.-практ. конф. „Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в регіоні”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2005. – Т.2. –С. 44-46. - (0,13 д.а.)

8. Бутенко Л.М. Роль диверсифікації в діяльності підприємства / Л.М. Бутенко // Матер. міжн. наук.-практ. конф. „Сучасні наукові дослідження – 2006”. Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – Том 23. - С. 38-40. - (0,13 д.а.)

9. Бутенко Л.М. Аналіз диверсифікації підприємств олійно-жирової галузі України / Л.М. Бутенко // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття : загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. — Полтава : Полтав. ун-т спожив. кооп. України, 2006. – С. 73-74. - (0,07 д.а.)

10. Бутенко Л.М. Аналіз готовності підприємства до здійснення диверсифікації / Л.М. Бутенко // Управління розвитком : зб. наук. робіт за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств» / гол. ред. Пономаренко В.С. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. — № 7. — С. 40-43. - (0,3 д.а.)

11. Бутенко Л.М. Організаційна підтримка реалізації стратегії диверсифікації як передумова досягнення успіху її практичного впровадження / Л.М. Бутенко // „Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні,

галузеви та регіональні аспекти”: Міжнар. наук.-практ. конф. - Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. - Ч.1. - С. 190-191. - (0,07 д.а.)

12. Бутенко Л.М. Мотиваційний аспект процесу реалізації стратегії диверсифікації / Л.М. Бутенко // Управління розвитком : зб. наук. робіт за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні технології менеджменту: проблеми теорії та практики» / гол. ред. Пономаренко В.С. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. — № 20. — С. 16-19. - (0,25 д.а.)

13. Бутенко Л.М. Стратегія диверсифікації як умова адаптивності олійно-жирових підприємств до господарювання в кризових умовах / Л.М. Бутенко // Проблеми формування нової економіки XXI століття: Міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ, 2009. – Т.2. - С. 14-16. - (0,12 д.а.)

14. Бутенко Л.М. Ключові аспекти визначення альтернативних варіантів стратегії виробничої диверсифікації для підприємств олійно-жирової галузі України / Л.М. Бутенко // Актуальні проблеми науки та освіти молоді: теорія, практика, сучасні рішення-2010 : (Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів) [Електронний ресурс] : ред. В.С. Пономаренко, Т.І. Лепейко, О.М. Ястремська. – Х. : вид. ХНЕУ, 2010. — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) : кольор. ; 12 см. — Систем. вимоги : Pentium ; 32 Mb RAM ; CD-ROM Windows 98/2000/NT/XP ; Adobe Acrobat Reader. — Назва з контейнера. - (0,12 д.а.)

## АНОТАЦІЯ

**Бутенко Л.М. Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України). – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами». – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2011.

Дисертацію присвячено вирішенню теоретичних, методичних і прикладних питань щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Досліджено генезис теорії диверсифікації, уточнено поняття «диверсифікація діяльності» та «стратегія диверсифікації», наведено класифікацію та визначено часткові суміщення (перетини) між ознаками класифікації видів диверсифікації діяльності підприємства.

Обґрунтовано авторський підхід до процесу прийняття рішення щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Здійснено діагностику стану, тенденцій розвитку олійно-жирової галузі. Досліджено види диверсифікації діяльності олійно-жирових підприємств та за авторською методикою визначено вплив диверсифікаційних процесів на результати діяльності підприємств даної галузі.

Розроблено методичний підхід до оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації на основі методу аналізу ієрархій та запропонованої

автором моделі «Продукт, організація-технологія, інвестиції». Рекомендовано інструментарій розрахунку загального ефекту від реалізації стратегії виробничої диверсифікації як синергійного.

*Ключові слова:* диверсифікація; стратегія диверсифікації; формування та реалізація стратегії диверсифікації; рівень диверсифікації; оцінка стратегії; синергійний ефект; підприємства олійно-жирової галузі.

## АННОТАЦІЯ

**Бутенко Л.Н. Формирование и реализация стратегии диверсификации деятельности предприятия (по материалам предприятий масложировой отрасли Украины). – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – «Экономика и управление предприятиями». – ГУВЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2011.

Диссертация посвящена решению теоретических, методических и прикладных вопросов формирования и реализации стратегии диверсификации деятельности предприятия.

В работе исследован генезис теории диверсификации и охарактеризовано ее современное состояние, уточнено экономическое содержание понятия «диверсификация деятельности» как одного из главных способов стратегического развития за счет разнообразия направлений деятельности через освоение новых, ранее не свойственных предприятию видов деятельности (связанных с основным бизнесом или без связи с ним), расширения номенклатуры и ассортимента продукции с выходом на традиционные и новые рынки сбыта. Предложено под «стратегией диверсификации» понимать комплекс согласованных стратегических решений по разнообразию направлений деятельности предприятия путем лучшего использования или расширения его внутренних и внешних возможностей с целью обеспечения эффективного долгосрочного функционирования в рыночном пространстве.

На основании систематизации и обобщения научных взглядов предложена классификация и определены частичные смещения (пересечения) между признаками классификации видов диверсификации деятельности предприятия, поскольку при выделении разновидностей диверсификации деятельности рассмотрены не только активные действия предприятия, но и основные измерения (широта охвата и глубина проникновения) диверсификации.

Обоснованы теоретико-методические аспекты процесса формирования и реализации стратегии диверсификации деятельности предприятия, сформулированы методический подход и алгоритм принятия решения, что обеспечивает возможность достижения системности при решении задачи выбора варианта стратегии диверсификации в зависимости от целей предприятия и его специфических условий функционирования.

Проведена аналитическая оценка состояния, тенденций развития масложировой отрасли, определены проблемные вопросы, которые препятствуют

эффективному хозяйствованию масложировых предприятий и осуществлен анализ отраслевой конкуренции. В результате установлено, что масложировая отрасль Украины динамично развивается, имеет мощный экспортный потенциал и высокий уровень конкуренции между производителями продукции. Определено, что для предприятий данной отрасли целесообразным является реализация стратегии диверсификации деятельности, благодаря чему они могут смягчить влияние конъюнктурных изменений на масложировом рынке, эффективнее использовать ресурсы и более полно загрузить производственные мощности.

Анализ процессов диверсификации в отрасли выявил общую тенденцию к разнообразию деятельности масложировых предприятий. Предприятия используют разные виды диверсификации от типичных для них производственной вертикальной и горизонтальной диверсификации до конгломератной производственного и непромышленного характера, которая менее распространена, но является целесообразной для перспективного развития. Наиболее высокий уровень диверсификации прослеживается у предприятий с доминирующей горизонтальной диверсификацией (с долей преобладающего горизонтально-интегрированного продукта в структуре выпуска более 50 %).

Исследовано влияние диверсификационных процессов на результаты деятельности предприятия с помощью авторской методики эспресс-диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия, разработанной с использованием нечетко-множественного подхода. Диагностика финансово-хозяйственного состояния и уровня диверсификации деятельности предприятия позволила количественно и качественно обосновать тезис о наличии взаимосвязи между ними.

В работе обоснованы оценочные процедуры при выборе стратегии производственной диверсификации. Адаптирован метод анализа иерархий к потребностям аналитической оценки стратегии производственной диверсификации с применением авторской модели «Продукт, организация-технология, инвестиции», что позволяет в зависимости от выбранного предприятием продуктового ряда и его ресурсных возможностей всесторонне обосновать и оценить приоритетность вариантов стратегии диверсификации.

Автором предложен инструментарий определения общего эффекта от реализации стратегии производственной диверсификации как синергетического, который выражается в увеличении дохода и экономии постоянных издержек на изготовление и сбыт продукции предприятия за счет разнообразия деятельности.

Предложенные методические рекомендации носят универсальный характер, могут быть адаптированы и использованы для обоснования процесса формирования и реализации стратегии диверсификации для предприятий различной отраслевой принадлежности.

*Ключевые слова:* диверсификация; стратегия диверсификации; формирование и реализация стратегии диверсификации; уровень диверсификации; оценка стратегии; синергетический эффект; предприятия масложировой отрасли.

## ABSTRACT

**Butenko L.M. Formation and realization of the diversification strategy of an enterprise activity (by the materials of the oil-fat industry enterprises in Ukraine).– Manuscript.**

The dissertation is on getting scientific degree of the candidate of economic sciences on the speciality 08.00.04 – «Economy and management of the enterprises». – SHEE «Vadym Hetman Kyiv National Economic University», – Kyiv, 2011.

The dissertation is devoted to the decision of theoretical, methodical and applied questions of formation and realization of the diversification strategy of an enterprise activity.

The genesis of the diversification theory is investigated, the concept "diversification of activity" and "diversification strategy" is specified, the classification is given and the partial displacement (crossing) between attributes of classification of an enterprise activity diversification are determined.

The author's approach to the decision making process about formation and realization of an enterprise activity diversification strategy is proved.

The diagnostics of the state and tendencies of the oil-fat industry development are carried out. The types of the diversification of the oil-fat industry enterprises activity are investigated and based on the own author's methodology the influence of the diversification processes on results of the oil-fat industry enterprises activity is determined.

The methodical approach to an estimation of priority of production diversification strategy variants is developed based on the hierarchies' analysis method and the author's offered model "Product, organization-technologies, investments". The calculation tools of the cumulative effect (as the synergetic) from the realization of production diversification strategy are recommended.

*Keywords:* the diversification; the diversification strategy; formation and realization of the diversification strategy; the level of diversification; an estimation of the strategy; synergetic effect; the oil-fat industry enterprises.