

УДК 69.003:658

Кравченко Алла Миколаївна

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ШЛЯХОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

***Анотація** Проведено аналіз наявних системних теорій диверсифікації у контексті невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання; здійснено класифікацію матричних інструментів стратегічного менеджменту з позицій методологічного забезпечення впровадження стратегії диверсифікації; визначено практичні аспекти застосування теорії диверсифікації. Наявні дослідження торкаються більшості практичних та теоретичних аспектів диверсифікації у межах класичної парадигми, що трактує цю лінію стратегічної діяльності підприємства, як розширення асортименту продукції, освоєння нових видів виробництва й продукції, що виробляє підприємство для підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутків, запобігання банкрутства.*

Ключові слова: підприємство з виробництва будівельних матеріалів; стратегія; диверсифікація; виробництво лакофарбових матеріалів; SWOT-аналіз

***Аннотация** Проведен анализ существующих системных теорий диверсификации в контексте неопределенности, нестабильности и цикличности развития среды хозяйствования; осуществлена классификация матричных инструментов стратегического менеджмента с позиций методологического обеспечения внедрения стратегии диверсификации; определены практические аспекты применения теории диверсификации. Имеющиеся исследования касаются большинства практических и теоретических аспектов диверсификации в рамках классической парадигмы, трактующая эту линию стратегической деятельности предприятия, как расширение ассортимента продукции, освоение новых видов производства и продукции, которую производит предприятие для повышения эффективности производства, увеличения прибыли, предотвращения банкротства.*

Ключевые слова: предприятие по производству строительных материалов; стратегия; диверсификация; производство лакокрасочных материалов; SWOT-анализ

***Abstract.** This article provides an analysis of the existing system of theories of diversification in the context of uncertainty, instability and recurrence of environment management; The classification matrix tools of strategic management positions methodology for implementing diversification strategy; sets out the practical aspects of the theory of diversification. The available studies affecting most practical and theoretical aspects of diversification within the classical paradigm that treats this strategic line of business, as an extension of the range of products, development of new production and in production enterprise to improve efficiency, increase profits, prevent bankruptcy.*

Keywords: enterprise of building materials; strategy; diversification; production of paints; SWOT-analysis

Актуальність теми та огляд наукових досліджень

У другій половині ХХ ст. у світовій промисловості набула поширення тенденція диверсифікації виробництва, коли підприємства стали відходити від вузької спеціалізації та використовувати наявний виробничий потенціал для

розширення асортименту, випуску нових видів продукції. Аналогічний підхід може бути застосований і для українських підприємств, зокрема з виробництва будівельних матеріалів. Однак використанню наявного в них виробничого й ринкового потенціалу в напрямі диверсифікації виробництва перешкоджає не лише брак фінансових ресурсів, але і відсутність комплексної політики та

дієвих механізмів диверсифікації виробництва, що пояснюється, зокрема, недостатньою відповідністю наявного наукового інструментарію потребам підприємств. З урахуванням ситуації, що склалася у вітчизняній промисловості, а також світового досвіду розвитку виробництва обрана тема, пов'язана з розробкою теоретичних і практичних положень для обґрунтування рішень у сфері диверсифікації виробництва, є актуальною.

Теоретичним і практичним питанням удосконалення процесів управління промисловими підприємствами та виробництвом присвячено роботи відомих зарубіжних учених, таких як Г. Емерсон, П. Друкер, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль, а також вітчизняних: І. Алексєєва, О. Амоші, Я. Берсуцького, І. Булеєва, А. Воронкової, В. Гейця, Г. Козаченко, М. Кизима, О. Кузьміна, М. Лепи, Р. Лепи, Ю. Лисенка, Ю. Макогона, І. Отенко, Й. Петровича, О. Пушкаря, М. Рогози, О. Тіщенко, В. Ткаченка, О. Тридіда, Р. Тяна. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємств було закладено такими науковцями, як І. Ансофф, О. Аронов, О. Бухвалов, Д. Колліс, В. Каталько, Г. Мінцберг, С. Монтгомері, Г. Немченко, М. Портер, М. Фрідмен. Практичні аспекти диверсифікації виробництва на промислових підприємствах досліджено в роботах П. Варадараджана, П. Горецькі, М. Горта, А. Гур'янова, Є. Єсинири, М. Корінько.

Незважаючи на велику кількість робіт з диверсифікації виробництва та віддаючи належне науковим і практичним результатам вітчизняних і зарубіжних учених, слід зазначити, що відомі підходи неповною мірою задовольняють потреби українських підприємств. Зокрема, потребують вирішення питання розробки цілісного механізму диверсифікації виробництва в контексті попереджального реагування на загрози різкого зменшення попиту, оцінки й забезпечення потенціалу диверсифікації виробництва на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів, підвищення практичної застосовності науково-методичних підходів як засобу підтримки прийняття управлінських рішень.

Мета статті

Метою статті є розробка нової бізнес-стратегії на засадах диверсифікації для поліпшення економічної ефективності діяльності підприємств на прикладі підприємств з виробництва будівельних матеріалів (сегмент лакофарбових матеріалів).

Для досягнення поставленої мети в статті необхідно вирішити такі завдання:

- виконати ситуаційний маркетинговий аналіз в розрізі потенціал ринку, конкурент, канали розподілу і комунікації, клієнт;

- виконати діагностику компанії, включаючи стратегічний, портфельний, організаційно-управлінський аналіз (структура, функції, метод управління) і фінансово-економічний аналіз;

- виконати вибір стратегії диверсифікації та її обґрунтування.

Виклад основного матеріалу

Розвиток ринкових стосунків в Україні привів до появи нових напрямів вдосконалення українського менеджменту. До найзначущих з них слід віднести реінжиніринг бізнесу, що є сукупністю методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів.

Аналіз ринку є одним з найскладніших розділів бізнес-плану, мета якого – переконати інвестора в доцільності випуску того чи іншого продукту, його необхідності й конкурентоспроможності. Аналіз охоплює не тільки сучасний стан ринку, а й прогнозує його розвиток на близьку та далеку перспективу.

Аналізують ринок на основі глибоких маркетингових досліджень, результати яких прямо впливають на планування обсягів випуску продукції, рівень цін, розміри прибутку. З огляду на ці показники визначають розміри і параметри інвестиційного проекту, а отже, й обсяги потрібних інвестицій. Як бачимо, суть планування інвестицій, зрештою, зводиться до того, чи буде майбутня продукція конкурентоспроможною, чи знайде вона свого покупця на ринку.

Розробку такого розділу бізнес-плану починають з вивчення попиту й пропозицій на продукцію в межах певного регіонального ринку та поза його межами. Увагу слід звернути насамперед на структуру покупців і замовників. Потенційні замовники групуються за однорідними групами й сегментами ринку. Можливими критеріями сегментації ринку для приватних осіб можуть бути вік, стать, національність, освіта, стиль життя, професія, рівень доходів, а для підприємств і організацій – місцезнаходження, сфера діяльності, структура, обсяг виробництва й реалізації.

Дослідження мають ґрунтуватися на стислій інформації, офіційних даних органів влади та інших достовірних матеріалах. Результати досліджень оформлюють у вигляді таблиць, розрахунків, графіків, а також у вигляді визначення обсягів попиту на продукцію в розрізі регіонів і ступеня його задоволення за рахунок вітчизняного виробництва й імпорту. Іншим методом вивчення та оформлення результатів маркетингових досліджень є визначення середнього рівня задоволення потреб

на продукцію (послуги) у тому чи іншому регіоні (переважно на душу населення) і порівнянні його з аналогічними показниками в інших регіонах, областях, країні в цілому.

Такі розрахунки виконують з огляду на ситуацію, що склалася на ринку за останні три роки. Прогнозовані розрахунки слід виконувати на основі очікуваного збільшення кількості покупців, розширення ринку збуту на наступні три – п'ять років.

На наступному етапі особливу увагу слід приділити видам продукції (послуг які вже є на внутрішньому ринку, оскільки це створює конкуренцію); реально оцінити переваги та недоліки конкурентних товарів (послуг); зазначити фірми, які випускають такі товари (надають такі послуги); визначити переваги нової продукції щодо конкурентоспроможності; порівняти конкурентні товари за такими показниками, як якість, дизайн, обслуговування, гарантійні зобов'язання, ціна тощо.

Вивчення товарів щодо конкуренції повинно дати фірмі відповіді на такі питання:

- яка частина ринку контролюється основними конкурентними фірмами?
- яка організаційна структура характерна для конкурентів і наскільки фірма, що виконує аналіз, вигідно відрізняється від них?
- наскільки стабільними є позиції конкурентів?
- як швидко фірма, яка здійснює аналіз, може переорієнтуватися на інші ринки?
- які з наведених критеріїв конкуренції є основними – якість, ціна, сервіс чи імідж?

Для того, щоб визначити ступінь конкуренції за багатьма ознаками, доцільно застосовувати метод ранжування. Кожній з добраних ознак (залежно від важливості) присвоюється певна кількість балів

(за прийнятою бальною системою). Загальна кількість набраних балів вказує місце фірми, яка інвестується, у конкурентному середовищі (табл. 1).

Як бачимо, з даних табл. 1. на ринку А фірма, що інвестується, превалює над конкурентами, а на ринку Б конкурент під номером 1 за сумою превалює над нею. Фірма, яка інвестується, загалом переважає конкурентів за якістю і характеризується нижчою ціною на продукт. Водночас вона програє щодо реклами та іміджу, і в цих напрямках їй потрібно посилити роботу.

Нарешті, у цьому розділі бізнес-плану інвестор має знайти відповіді на такі питання:

- чи є в запланованих регіонах постійний попит на товар;
- хто буде основним покупцем (замовником) товару – виробник іншого товару, оптовик, роздрібна торгівля, безпосередній споживач;
- наскільки постійним продавцем буде фірма й чим це викликано – якістю, сервісом, цінами, відстанню до споживача тощо;
- наскільки постійними є покупці й чим це викликано – місцем проживання, традицією, сервісом, рівнем доходів, частотою закупок тощо.

Окремим розділом бізнес-плану може бути опис розміщення об'єкта; метою оцінювання кількох факторів; інвестиційної привабливості регіону; підвищеного попиту на новий продукт; наявності чи близькості ресурсних факторів виробництва (сировини, енергоресурсів, кадрового потенціалу); близькості до ринку збуту; якісних показників земельної ділянки, виділеної під новий об'єкт.

Аналізуючи ринок на основі маркетингових досліджень, як правило використовуємо декілька методів, за якими вбачаємо ті чи інші переваги фірми в середовищі.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика конкурентного середовища

Ознаки конкуренції	Максимальна кількість балів за ознакою	Фірма, що інвестується	Ринок А			Ринок Б		
			Конкуренти			Фірма, що інвестується	Конкуренти	
			1	2	3		1	2
Реклама	5	1	5	4	3	1	4	3
Розміщення	10	8	6	2	4	4	7	8
Якість	30	25	20	22	5	25	0	15
Ціна	20	18	10	13	5	18	0	13
Імідж	10	0	6	8	7	0	8	6
Разом	75	52	7	49	44	48	9	45

Одним з важливих методів діагностики середовища організації є так званий аналіз сильних (*Strength*) і слабких (*Weakness*) сторін, а також наявних можливостей (*Opportunity*) і загроз (*Threat*). В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (*SWOT-analysis*). Це легкий в застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення фірми. SWOT-аналіз підкреслює те, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) із зовнішньою ситуацією (частково відображена в можливостях та загрозах). Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції.

Схематично процес SWOT-аналізу поданий на рис. 1.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Згідно зі статистикою, на українському ринку лакофарбових матеріалів (ЛФМ) працює близько 50 виробників, які випускають близько 300 тис. т ЛФМ

на рік. Попит на лакофарбові матеріали в Україні оцінюється в 355 тис. т на рік, а споживання ЛФМ на душу населення 7,7 кг.

На сьогодні лаки, фарби, розчинники, ґрунтовки та інші матеріали для будівництва та ремонту займають 70% від обсягу ринку, а промислові ЛФМ займають 30%. На водно-дисперсійні фарби припадає 40%, а на ЛФМ з органічними розчинниками припадає 58%. Решта 2% займають порошкові ЛКМ.

За обсягом продукції, що випускається, структура українського ринку лакофарбових матеріалів така: близько 70-75% випущених ЛКМ припадає на внутрішнє виробництво, а 25-30% становить імпорт. Імпортні ЛФМ, приблизно 70 тис. т, надходять з Німеччини, Польщі, Росії та Туреччини. Експорт становить близько 15 тис. т, продукція продається в Росію, Білорусію, Грузію.

На світовому ринку останні три роки виявилися найбільш складними для виробників ЛФМ. Глобальна фінансова та економічна криза зупинила велику кількість будівельних проектів, що зумовило зниження попиту на ЛФМ до рівня 2002-2003 рр. (рис. 2).

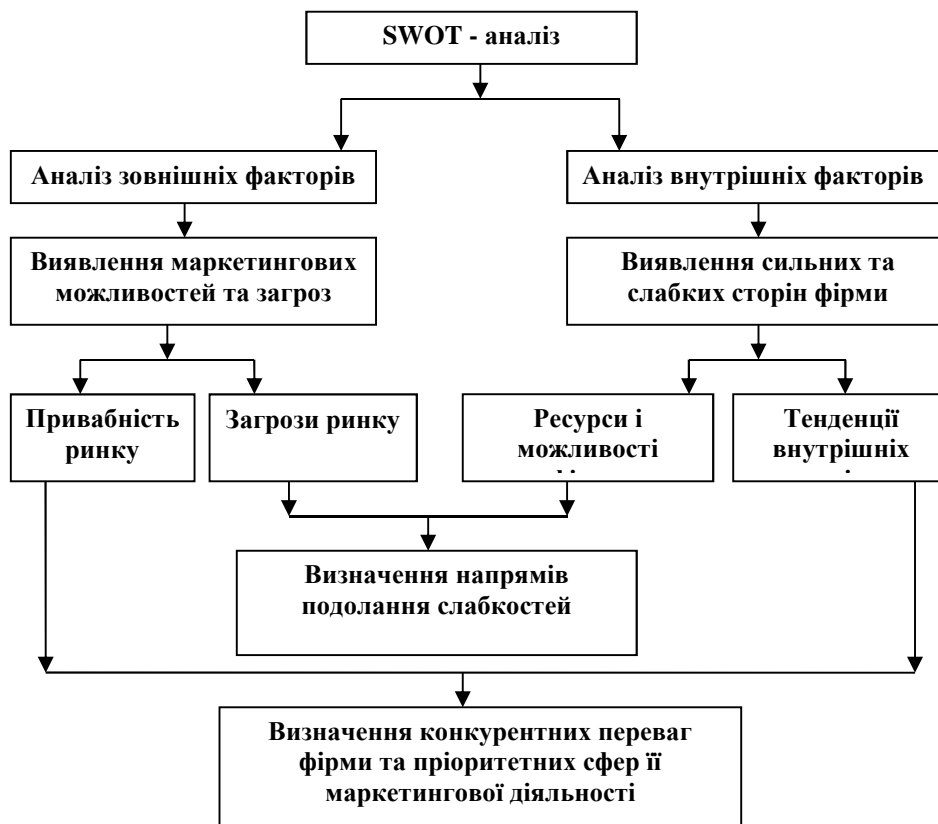


Рис. 1. Процес SWOT-аналізу

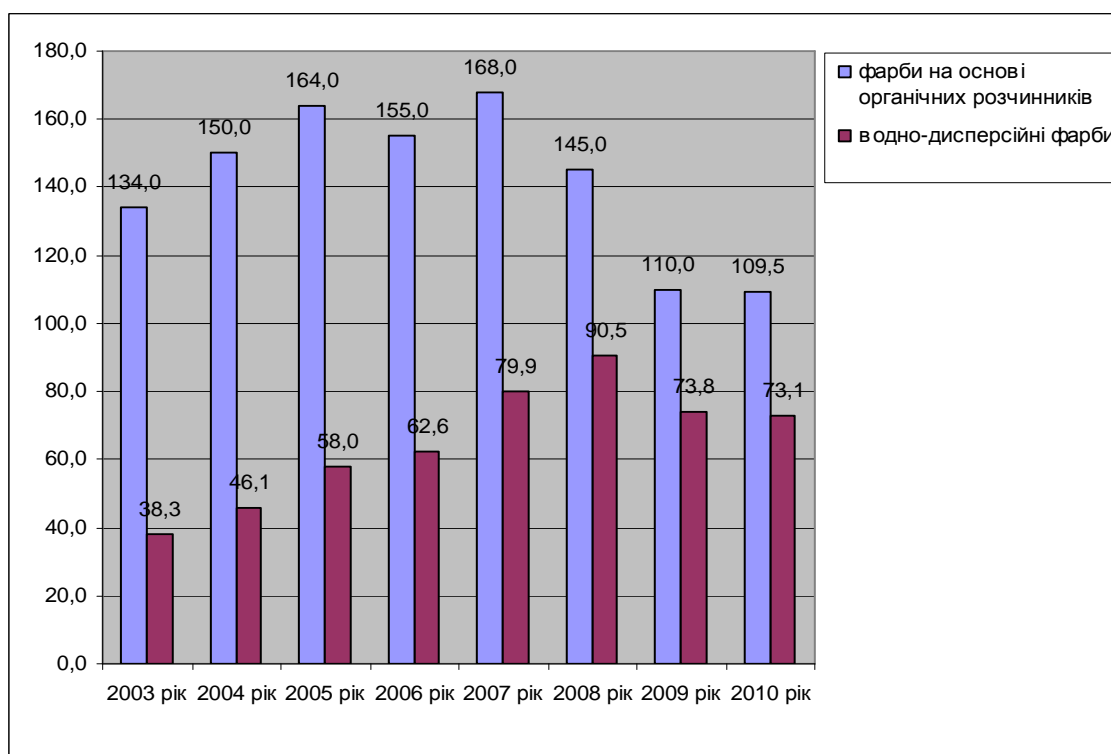


Рис. 2. Динаміка та структура лакофарбових матеріалів в Україні за видами 2003-2010 рр., тис. т

Індекси виробництва лакофарбової продукції в 2014 р. (до відповідного періоду 2013 р.)

Січень	Січень-Лютий	Січень-Березень	Січень-Квітень	Січень-Травень	Січень-Червень	Січень-Липень	Січень-Серпень	Січень-Вересень	Січень-Жовтень	Січень-Листопад	Січень-Грудень
143,9	120,5	105,7	107,7	106,7	103,6	100,4	98,9	98,5	99,3	98,4	98,1

Сьогодні ситуація починає поступово відновлюватися за рахунок активізації приватного будівництва. Саме тому актуальним є аналіз розвитку цього ринку в 2000-2013 рр. і визначення тенденцій на 2015 рік.

Аналіз ринку лакофарбових матеріалів в Україні – досить складне завдання. Це пов'язано з низкою об'єктивних причин та обставин:

- відсутність чітких критеріїв збирання та обробки статистичної інформації щодо стану ринку;

- відсутність певного визначення термінів "лакофарбові матеріали" та "лакофарбова продукція" (це не дає змоги отримати порівнювані статистичні дані щодо обсягів виробництва та реалізації);

- значна кількість малих підприємств, обсяги виробництва, на яких важко відстежити та врахувати в загальній статистичній звітності;

- тривалий термін оприлюднення офіційних даних Державним комітетом статистики.

Ситуація на ринку ЛФМ у 2008-2013 рр. була викликана глобальною кризою, змусила виробників перейти до дистрибутивної схеми

реалізації товару. Споживачі через брак коштів почали віддавати перевагу дешевшим фарбам, що змінило структуру споживання та виробництва лакофарбових матеріалів. Після зміщення переваг споживачів у бік дешевої продукції та скорочення темпів житлового будівництва, вітчизняні виробники стали поступово знижувати завантаження потужностей для скорочення кількості складських запасів. Серед антикризових заходів, що вживаються виробниками ЛФМ, можна відзначити зниження собівартості продукції за рахунок здешевлення рецептур і зниження співвідношення ціна-якість.

Причинами цього стали надмірні об'єми пропозиції на внутрішньому ринку цієї продукції і прагнення гравців мінімізувати запаси готової продукції на складах перед закінченням сезону. На початок грудня 2014 р. товарні запаси ЛФМ на органічних розчинниках в галузі склали понад 7 тис.

Упродовж минулого року проблеми вітчизняних виробників ЛФМ були пов'язані з постійним зростанням цін на сировину, а також з її дефіцитом, відповідно, збільшенням цін на товарні ЛФМ, зниженням споживчого попиту, домінуванням пропозиції над попитом, зростанням

частини продукції низького цінового сегменту, присутністю на ринку контрафактної продукції. Непередбачуваність ринку, різкі і різноманітні коливання відмічали як виробники, так і імпортери лакофарбової продукції.

Серед основних виробників матеріалів на органічних розчинниках, які напружено працювали в цей період, експерти називають такі компанії, як «Композит Сервіс», «Омега», ПП «Олейников», «Аврора», «ЗІП», «Елакс», «Полісан». Воднорозбавляючі фарбами забезпечили ринок «Олейников», «Капарол Дніпро», «Хенкель Баутехнік (Україна)», Meffert Ganza Farben, «Снежка-України», «Поліфарб Україна», «ЗІП» та ін. У той же час досить велика частина підприємств як і раніше перебувала в «замороженому» стані.

Експерти відзначають, що в умовах зниження споживчого попиту конкуренція між гравцями ринку ЛФМ помітно посилилася. Наприклад, якщо одні підприємства нарощують потужності і

завойовують ринок, інші – змушені зупиняти виробництво і розпродавати сировину і продукцію (табл. 2).

Сезонність попиту характерна тільки для будівельних фарб. Досвід ряду компаній показує, що в грудні попит на 10-20% нижче середньомісячного рівня, у січні – на всі 40%, а влітку (липень – серпень) на 20-30% вище. Однак і тут є особливості кон'юнктури ринку (рис. 3).

Наприклад, фасадні фарби починають купувати навесні, і більш-менш стійкий попит існує до осені. Інтер'єрні фарби (особливо водно-дисперсійні) користаються попитом весь рік, і різкий спад відбувається тільки в другій половині літа в сезон масових відпусток (рис. 4).

Сьогодні споживач віддає перевагу дешевим фарбам не дуже високої якості (50%) переважно вітчизняного виробництва (рис. 5).

Таблиця 2

Український ринок лакофарбових матеріалів, тис. т				Споживання лакофарбових матеріалів в Україні, тис. т			
Показник	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Вид ЛФМ	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Виробництво	232,2	219,9	173,1	На основі органічних розчинників	110,0	90,0	99,0
Імпорт	53,1	57,0	41,1				
Експорт	11,3	11,4	8,6	На основі водо – дисперсних фарб	74,4	63,0	72,9
Споживання	274,0	264,7	205,6				

*за даними Держкомстата

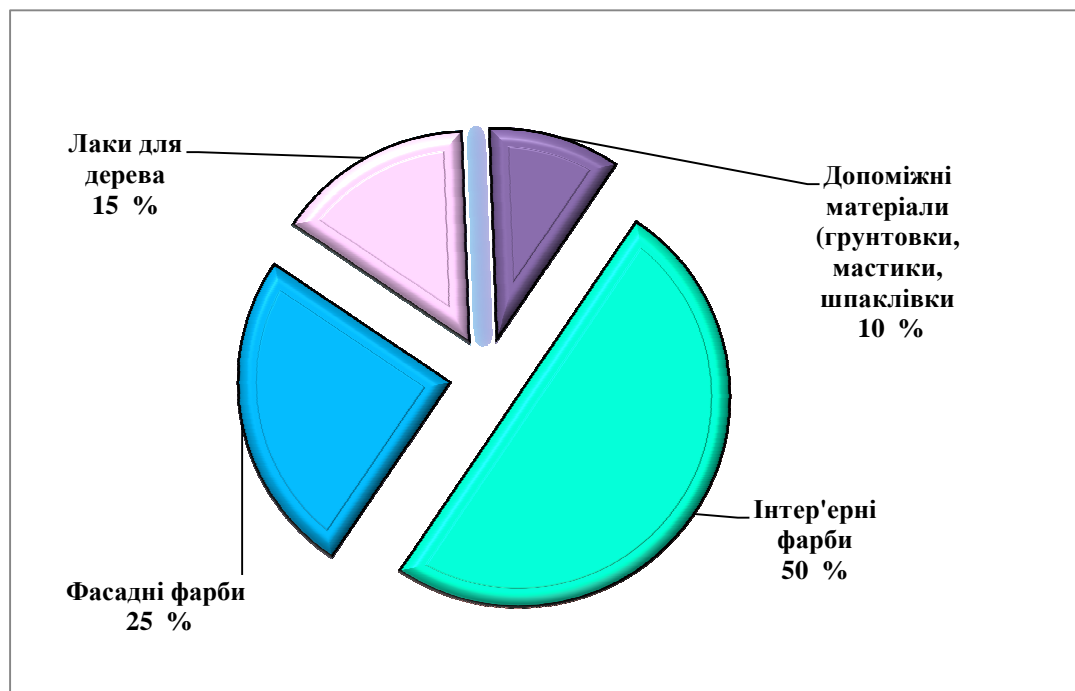


Рис. 3. Структура попиту ЛФМ на українському ринку

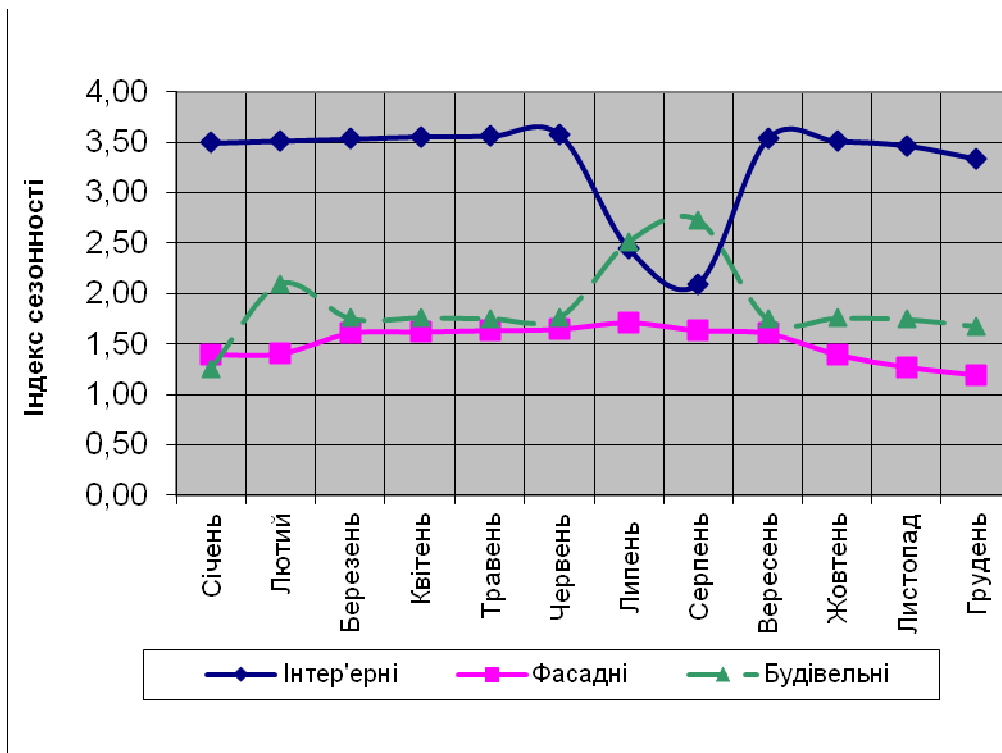


Рис. 4. Сезонні коливання попиту на ЛФМ в Україні

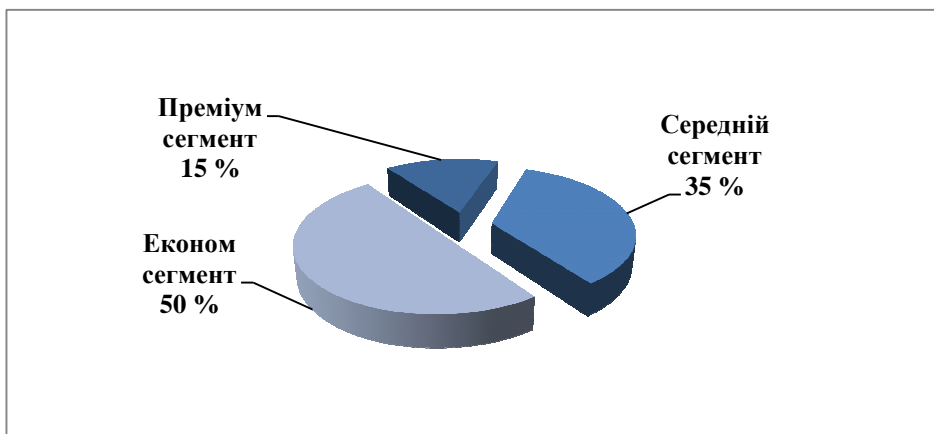


Рис. 5. Структура ринку будівельних ЛФМ за ціновими сегментами

Диверсифікація – це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [1]. Диверсифікація дає змогу підприємствам “триматися на плаву” при складній економічній кон'юктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства

повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників. Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою ознакою такого розриву показників продуктивності часто є скорочення портфеля замовлень або зменшення виробничої потужності.

Усі причини застосування диверсифікації викликані одним – підвищити ефективність діяльності підприємства не лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу [3].

Процес вироблення оцінки і плану диверсифікації потребує часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне – фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва лише в межах країни (“вузька” диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн (“широка” диверсифікація). Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом. В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство, вступає до стадії спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Внутрішнє зростання передбачає диверсифікацію існуючого підприємства за рахунок використання наявних і залучених ресурсів. На підприємстві є різні можливості внутрішньої диверсифікації:

- створення продукції, подібної до наявної;
- створення зовсім нової продукції;
- диверсифікація ринків;
- диверсифікація технологій.

Диверсифікація діяльності будівельного підприємства – це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, лише знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації,

необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії.

Висновки

«Стратегія диверсифікації» – це комплекс узгоджених стратегічних рішень щодо урізноманітнення напрямів діяльності підприємства шляхом ліпшого використання або розширення його внутрішніх і зовнішніх можливостей з метою забезпечення ефективного довгострокового функціонування у ринковому просторі.

Підводячи підсумки аналізу диверсифікації, як напрямку стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання, можна зробити такі висновки:

1) у найбільш пророблених теоретичних підходах диверсифікація трактується як засіб охоплення додаткових сегментів ринку, збільшення масштабного фактору та збільшення організаційного потенціалу;

2) теорія диверсифікації зводиться до двох кластерів моделей, що класифікуються, як моделі взаємодії ринку та продукту, й моделі співвідношення ризику в середовищі господарювання з невизначеністю та результативністю стратегії;

3) диверсифікацію можна розглядати у двох якостях: як стратегію протидії невизначеності й як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності;

4) інструментарій стратегічного менеджменту надає широкі можливості оптимізації стратегії підприємства, що знаходиться під впливом невизначеності та циклізму, особливо на підставі засобів аналізу гілок можливого розвитку організації та будування границь області оптимальної стратегії організації.

Список літератури

1. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2009. – №10. – С. 17 – 21.
2. Ковтун О. А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва / О. А. Ковтун // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2007. – №22. С. 35 – 38.
3. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – №6. – С. 135 – 142.
4. Пересадько Г. О. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку / Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал // *Механізм регулювання економіки*. – 2007. – №1. – С. 237 – 245.
5. Трубочанин В.В. Обоснование выбора стратегии диверсификации как реакции предприятия на изменение внешней среды / В.В. Трубочанин // *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. пр.* – Краматорськ: ДДМА, 2010. – № 1(6Е). – С. 406-412.
6. Поникарчук А.М. Диалектический анализ системы диверсификации производства предприятий // *Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. пр. Донецького державного університету управління*. – Донецьк: ДонДУУ, 2008. – Т. IX. – С. 335-350. – (Серія «Економіка»; вип. 103).

7. Охтен О.О. Оцінка диверсифікаційного потенціалу промислового виробництва на підприємстві // *Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти: моногр.* / І.С. Грозний, Р.М. Лєпа та ін.; за заг. ред. І.С. Грозного / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2010. – С. 200-214.
8. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери // *Управління розвитком складних систем.* – 2012. – Вип. 10. – С. 87-91.
9. Бушуйев С.Д. К системной парадигме формирования коллективной и индивидуальной компетентности специалистов в области управления проектами / С.Д. Бушуйев, Ю.Г. Яценко, А.С. Товб, С.И. Неизвестный // *Управління розвитком складних систем.* – 2012. – Вип. 10. – С. 14–21.
10. Мальяр М.М., Поліщук В.В. Інформаційна система з оцінки кредитоспроможності підприємств та інвестиційних проектів // *Управління розвитком складних систем.* – К. : 16-2013. – С. 164-170.

References

1. Bahorka, M.O. (2009). *Diversification as a factor increasing efektyvnosti of enterprises in modern conditions. Investytsiyi: practice and experience: 10, 17 - 21.*
2. Kovtun, O.A. (2007). *Basic approaches to defining objectives and types of diversification. Investment: practice and experience: 22, 35 - 38.*
3. Korinko, M.D. (2008). *Organizational and economic mechanism of diversification of businesses. Actual problems of economy: 6, 135 - 142.*
4. Peresadko, G.A. (2007). *Managing Diversity policy in the context of the concept innovatsiynoho/ G.A.Peresadko, V.A.Tsyymbal // The mechanism of regulation of the economy: 1, 237 - 245.*
5. Trubchanin, V.V. (2010). *Justification of the choice diversification strategy as a reaction on a change in the external environment. News of Donbass State machine build Academy: ST. Sciences. pr. Kramatorsk, Ukraine: DDMA, 1 (6E), 406-412.*
6. Ponikarchuk, A.M. (2008). *Dialectical analysis of the diversification of production enterprises // Rozvitok finansovih metodiv sovereign upravlinnya natsionalnoyu ekonomikoju: ST. Sciences. pr. of Donetsk sovereign universitet of management. Donetsk, Ukraine: Dondua, Seriya "Ekonomika", 103, T. IX, 335-350.*
7. Okhten, O.O. (2010). *Evaluation of potential diversification of industrial production in the enterprise. Development of industrial production methods, models and tools, monogram. NAS of Ukraine, Institute of Economics of industry. Donetsk, Ukraine: SAP Kupriyanov V.S., 200-214.*
8. Tsyutsyura, S.V. (2012). *Key data of effectiveness. Principles of design of key data of effectiveness for budjet sphere / S.V. Tsyutsyura, O.V. Krivoruchko, M.I. Tsyutsyura // Management of development of complex systems: 10, 87-91.*
9. Bushuyev, S.D. (2012). *To the system paradigm formation of collective and individual competence of experts in the field of project management / S.D. Bushuyev, J.G. Yaschenko, A.S. Tovb, S.I. Neizvestnyi // Management of development of complex systems: 10, 14-21.*
10. Malyar, M.M.(2013). *Information system of credit scoring companies and investment projects / Malyar M.M., Polishuk V.V.// Management of development of complex systems. Kyiv, Ukraine: 16, 164-170.*

Стаття надійшла до редколегії 22.10.2014

Рецензент: д-р екон. наук, проф. В.Г. Федоренко, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.