

Bibliografia

1. Gerwin M., *Żywność przyjazna dla klimatu*, Polska Zielona Sieć, Karków 2016.
2. Ramowy Plan Działań dla Żywności i Rolnictwa Ekologicznego w Polsce na lata 2014-2020, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2014, <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/plan-dzialan-dla-ywnosci-i-rolnictwa-ekologicznego> (dostęp: 2020.03.20).
3. Runowski H., *Rolnictwo ekologiczne – rozwój czy regres?*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T.96, z.4, 2009, http://sj.wne.sggw.pl/pdf/RNR_2009_n4_s182.pdf (dostęp: 2020.03.20).

Ірина ДЕМКІВ

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ

СПОРІДНЕНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування підприємств в агресивному конкурентному середовищі можливе за умови розширення номенклатури продукції, зменшення серійності виробництва продукції, скорочення економічних циклів життя виробів. Одним із ключових управлінських чинників, який забезпечує розв'язання цих проблем, є забезпечення конкурентоспроможності виробництва. Управління конкурентоспроможністю передбачає оперативну і превентивну реакцію підприємства на зміни ринкової ситуації і швидкий перехід на випуск нової продукції, у т.ч. за рахунок диверсифікації виробництва, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від вузької товарної номенклатури.

Диверсифікація як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства та спосіб страхування від ризику є доволі поширеною серед підприємств, особливо зважаючи на динамічність ринкового середовища. Однак, з огляду на те, що варіант стратегії неспорідненої (чистої) диверсифікації використовується підприємствами рідко через складність отримання ефекту синергії, розглянемо детальніше стратегію спорідненої диверсифікації. Цей варіант діяльності проявляється у розподілі капіталу за кількома об'єктами з метою зниження впливу однієї негативної події на ефективність всієї господарської діяльності підприємства. З метою нівелювання впливу ризиків диверсифікація може здійснюватися через орієнтацію на кількох споживачів продукції, організацію збуту на різних локальних ринках або регіонах, використання обладнання різних типів. У цьому напрямку диверсифікація виступає основним засобом зниження несистематичного ризику та водночас є формою забезпечення конкурентоспроможності організації.

Поява і швидкий розвиток диверсифікованих підприємств повною мірою узгоджується з активізацією процесів конвергенції у глобалізованій економіці:

в кінці XX століття серед 500 найбільших корпорацій США 90 % з них існували у формі багатогалузевих компаній, більшість із яких мали у своєму складі виробництва більше 10 галузей, а найбільші включали 30-50 галузей [1, с.144]. К. Прахалад і Г. Хемел відзначають: «...Диверсифіковані компанії подібні до дерева, стовбур і найбільші гілки якого – ключові продукти, інші гілки – підрозділи, а листя, квіти і плоди – кінцеві товари. Кореневу систему, яка забезпечує живлення, підтримку і стійкість дерева, утворюють ключові компетенції. Аналізуючи товари, що виробляються конкурентами, не упустіть з поля зору сили, які стоять за ними. Так, крона – окраса дерева. Але не варто забувати і про корені» [2]. Отже, розробляючи варіанти можливої диверсифікації, підприємства повинні встановити можливість узгодження перспективних потреб ринкового середовища з власними цілями та інтересами, а також внутрішнім потенціалом розвитку.

Багатозначність поняття «диверсифікація» зумовлює виділення два основних різновиди цієї стратегії: споріднена і неспоріднена (чиста) диверсифікація. Споріднена диверсифікація забезпечує взаємозв'язок між існуючим і новим бізнесом підприємства. Такий стратегічний взаємозв'язок дає ефект синергії, тому І. Ансофф називає таку диверсифікацію синергічною. Серед ознак спорідненої диверсифікації найчастіше теоретики і практики менеджменту називають такі її варіанти, як наявність однакових постачальників і джерел сировини, схожість технологій й подібні професійні навички та вимоги до персоналу, можливість використання подібних управлінських нововведень тощо. Важливою конкурентною перевагою спорідненої диверсифікації є здатність забезпечення єдності діяльності, розподілу ресурсів і ризику при одночасному розширенні ринків збуту і формуванні нових сегментів споживачів, що дозволяє зробити висновок про можливість забезпечення достатнього потенціалу конкурентоспроможності підприємств на основі прийомів спорідненої диверсифікації.

Узагальнення досвіду використання ідей такого варіанту стратегічного управління дозволяє констатувати, що найкращі варіанти спорідненої диверсифікації реалізуються через самостійне створення нових видів виробництв, використання тісно пов'язаних технологій, пошуки варіантів кращого використання виробничих потужностей та повного використання ресурсів і сировини, створення нового (або покращення) іміджу підприємства тощо. Отже, привабливість спорідненої диверсифікації як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає у можливості використання вигод поєднання стратегій, а ефективність таких управлінських кроків пов'язується із скороченням сукупних витрат, зростанням рівня диференціації продукції та можливостями координації споріднених видів бізнесу через впровадження однотипних управлінських інновацій.

Підприємства, які в динамічному конкурентному середовищі зосереджені на одному виді бізнесу, мають шанс забезпечити свою конкурентоспроможність через споріднену диверсифікацію на основі взаємопов'язаного аналізу двох ключових критеріїв: темпів зростання ринку і конкурентної позиції даного підприємства. Пошук конкурентних переваг спорідненої диверсифікації у конкретних ситуаціях повинен передбачати розгляд таких альтернатив використання стратегічних можливостей: при високих темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для задоволення нових потреб ринкового середовища, забезпечення перенесення у споріднений бізнес набутого досвіду і власного іміджу, а також розподілу ризику (особливо за умови, коли зростання ринку сповільнюється); при високих темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення успішного функціонування і розподілу ризику (за наявності достатніх фінансових ресурсів); при повільних темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для експансії та формування нових потреб і відповідних ринків; при повільних темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення виживання підприємства через злиття (поглинання) з успішним підприємством для покращення конкурентної позиції.

Використані джерела

1. Дж. Б. Хейвуд. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг : пер. с англ. М. : Вільямс, 2002. 174 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Спб: Питер, 2001. С. 114.

Олена ДУДКІНА

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ

Павло ДУДКІН

к.е.н., доцент кафедри управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг ТНТУ ім. Івана Пулюя

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

Сучасні процеси децентралізації супроводжуються глибинними трансформаційними змінами нормативно-правового, організаційного та функціонального забезпечення діяльності органів публічного управління. Необхідність вирішення проблем місцевого економічного розвитку; пошуку, акумулювання та ефективного управління ресурсами територій; потреба у