

## ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ

© 2015 КУЗЬМІН О. Є., ФЕЩУР Р. В., СКИБІНСЬКИЙ О. С., ДРИМАЛОВСЬКА Х. В.

УДК 330.341.1:330.565.012.32

### Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Скибінський О. С., Дрималовська Х. В. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку

Мета статті передбачає аналізування стану та обґрунтування вибору напрямів диверсифікації виробництва за сформованою концептуальною моделлю. У результаті аналізування наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців сформульовано основні положення теорії диверсифікації виробництва. Досліджено послідовність етапів здійснення диверсифікованого розвитку на підприємствах. Сформовано концепцію диверсифікації виробництва на підприємствах. Графічно представлено модель процесу диверсифікації виробництва суб'єктів господарської діяльності, що забезпечує вирішення питань стратегічного характеру. Для оцінювання можливостей розвитку диверсифікації на підприємствах запропоновано модифіковану матрицю McKinsey-GE. Подальші дослідження пов'язані з формуванням інструментів здійснення диверсифікації виробництва на підприємствах.

**Ключові слова:** розвиток підприємства, диверсифікація, концептуальна модель, стратегія розвитку, вид діяльності, технологія виробництва, продукція, організаційні зміни, ринкові перетворення, інновації.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 20.

**Кузьмін Олег Євгенович** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** okuzmin@lp.edu.ua

**Фещур Роман Васильович** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** romanfeshchur@gmail.com

**Скибінський Олександр Станіславович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** sos@ukr.net

**Дрималовська Христина Василівна** – аспірантка, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** chrystyna90@gmail.com

УДК 330.341.1:330.565.012.32

### Кузьмин О. Е., Фещур Р. В., Скибинский А. С., Дрималовская Х. В. Особенности диверсификации предприятий как фактор обеспечения их инновационно-технологического развития

Цель статьи предусматривает анализ состояния и обоснование выбора направлений диверсификации производства по сложившейся концептуальной модели. В результате анализа научных трудов зарубежных и отечественных ученых сформулированы основные положения теории диверсификации производства. Исследована последовательность этапов осуществления диверсифицированного развития на предприятиях. Сформулирована концепция диверсификации производства на предприятиях. Графически представлена модель процесса диверсификации производства субъектов хозяйственной деятельности, обеспечивающей решение вопросов стратегического характера. Для оценки возможностей развития диверсификации на предприятиях предложена модифицированная матрица McKinsey-GE. Дальнейшие исследования связаны с формированием инструментов осуществления диверсификации производства на предприятиях.

**Ключевые слова:** развитие предприятия, диверсификация, концептуальная модель, стратегия развития, вид деятельности, технология производства, продукция, организационные изменения, рыночные преобразования, инновации.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 20.

**Кузьмин Олег Евгеньевич** – доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** okuzmin@lp.edu.ua

**Фещур Роман Васильевич** – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой технологий управления, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** romanfeshchur@gmail.com

**Скибинский Александр Станиславович** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** sos@ukr.net

**Дрималовская Христина Васильевна** – аспирантка, кафедра менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** chrystyna90@gmail.com

UDC 330.341.1:330.565.012.32

### Kuzmin O. Ye., Feshchur R. V., Skybinsky O. S., Drymalovska Kh. V. Features of Diversification of Enterprises as a Factor of Ensuring their Innovation-Technological Development

The aim of the article provides for an analysis of the status and a substantiation of choosing directions for the production diversification according to the established conceptual model. As a result of an analysis of scientific papers of the domestic and foreign scientists, the basic positions of the theory of production diversification have been formulated. The sequence of stages of implementing the diversified development in enterprises has been examined. A conception of production diversification in the enterprises has been created. A graphical presentation of the model for the process of production diversification related to economic entities, providing a solution to the issues of a strategic nature, has been provided. To assess the opportunities for diversification development in the enterprises, a variation of the GE-matrix by McKinsey has been suggested. Further research is related to development of tools for implementation of production diversification in the enterprises.

**Key words:** development of enterprise, diversification, conceptual model, development strategy, type of activity, production technology, products, organizational changes, market reforms, innovations.

**Pic.:** 4. **Bibl.:** 20.

**Kuzmin Oleg Ye.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Director, Institute of Economics and Management, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** okuzmin@lp.edu.ua

**Feshchur Roman V.** – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** romanfeshchur@gmail.com

**Skybinsky Olesandr S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** sos@ukr.net

**Drymalovska Khrystyna V.** – Postgraduate Student, Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** chrystyna90@gmail.com

**В** умовах перманентних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції на товарних ринках перед менеджментом підприємства постає актуальне і складне питання забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є стратегія інноваційного розвитку шляхом диверсифікації виробництва – видів економічної діяльності, номенклатури і асортименту продукції, операційної діяльності та організаційних змін.

Здійснення диверсифікації виробництва вимагає розв'язання важливих наукових завдань – дослідження і прогнозування кон'юнктури товарного ринку та тенденцій зміни бізнес-середовища, розроблення ефективних стратегій інноваційного розвитку, оцінювання потенціалу (технічного, ресурсного, інтелектуального) диверсифікації, встановлення рівня ризику в умовах часткової інформаційної визначеності, розроблення дієвих інструментів диверсифікації тощо.

Основні положення теорії диверсифікації, які викладені у працях зарубіжних учених Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Румельта, Й. Шумпетера та ін., знайшли своє продовження у працях таких вітчизняних науковців, як І. Алексеев, Б. Гаврилишин, В. Геєць, М. Корінко, О. Кузьмін, О. Мельник, В. Момот, А. Старостіна, В. Трубочанін, Л. Федулова, Н. Чухрай, З. Шершньова та ін. [1 – 13].

Стисло ці положення можна сформулювати так:

1. Диверсифікація є інноваційним процесом, що спрямований на досягнення загальних, стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства шляхом реалізації обраних стратегій (активних, пасивних, адаптивних, упереджуваних).

2. Диверсифікація є оберненим процесом до спеціалізації, здійснення якого супроводжується зовнішніми і внутрішніми змінами. Стратегії диверсифікації можуть

охоплювати: упорядкування (розширення, звуження) видів економічної діяльності підприємств, оптимізація (оновлення, розширення, вилучення) номенклатури і асортименту продукції, удосконалення операційної діяльності (оновлення техніки, використання нових видів матеріальних та енергетичних ресурсів тощо), впровадження нових високоєфективних технологій, організаційні перетворення, зміну ринків збуту, удосконалення системи менеджменту і т. д.

3. Диверсифікація забезпечує стійкі значення параметрів соціально-економічного розвитку підприємств в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища, часткової чи повної інформаційної невизначеності за рахунок зниження ризиків їх виробничо-господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

4. Диверсифікація відбувається в умовах обмеженості ресурсного забезпечення, вимагає залучення необхідних інвестицій, а її рівень визначається потенціалом розвитку підприємства.

5. Проекти, портфелі та програми служать інструментами розвитку підприємств, основу яких становлять відповідні моделі, що спираються на адекватне організаційне, інформаційне, ресурсне та програмне забезпечення.

*Мета* статті – аналізування стану та обґрунтування вибору напрямів диверсифікації виробництва за сформованою концептуальною моделлю.

Процес інноваційного розвитку підприємств має циклічний характер, що відзначається у працях В. Гейця, П. Друкера, Й. Шумпетера, Н. Чухрай, Ю. Погорелова та ін. Аналіз особливостей процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств дозволив виявити основні етапи та послідовність їх здійснення (рис. 1).

На етапі формування концепції диверсифікації визначають напрям та її обґрунтований рівень, які забезпечують досягнення коротко- і довгострокових цілей розвитку підприємства, відповідають його потенціалу, ін-

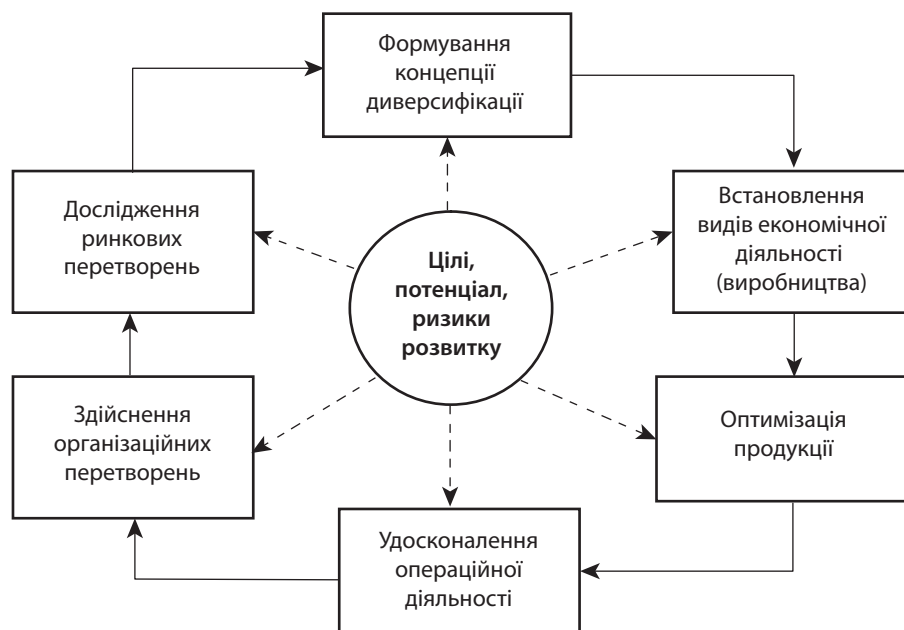


Рис. 1. Загальна послідовність процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств

Джерело: розроблено авторами.

вестиційним можливостям та базуються на результатах дослідження тенденцій зміни ринкового середовища.

Мета диверсифікації повинна бути компліментарною до мети інноваційного розвитку підприємства і полягати у досягненні максимального прибутку (чистого доходу) за обмежених витрат на диверсифікацію виробництва (за допустимого рівня ризику). Для оцінювання рівня диверсифікації доцільно скористатися індексом Херфіндаля – Хіршмана.

На підставі опрацювання літературних джерел [10; 12; 15; 17; 18] та з урахуванням загальної послідовності процесу диверсифікованого розвитку підприємств (див. рис. 1) розглянемо концептуальну модель диверсифікації виробництва як найважливішої складової розвитку підприємств (рис. 2).

Необхідно зазначити, що на диверсифікацію виробництва впливають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, зокрема стан і динаміка ринкового простору, що утворюється при взаємодії споживачів, конкурентів, органів державного управління, регіональної громади, мас-медіа, постачальників, посередників, інвесторів та інших заінтересованих сторін.

Крім того, впровадження нових і розвиток діючих видів виробництва спричиняють зміни стану внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, який описується технічними, технологічними, організаційними,

управлінськими, маркетинговими, фінансовими, соціальними параметрами.

**Р**озглянемо характерні особливості однієї з вагомих складових диверсифікації виробництва – розвитку діючих видів виробництва, який передбачає розширення номенклатури і асортименту продукції та впровадження нової техніки і технологій.

При цьому важливо розрізнити сутність понять «номенклатура продукції» та «асортимент продукції». С. Гаркавенко тлумачить товарну номенклатуру як сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються підприємством для продажу, а товарний асортимент – як сукупність усіх асортиментних груп товарів. Ці поняття співвідносяться як часткове і ціле, тобто поняття номенклатури є ширшим порівняно із поняттям асортименту [20, с. 264, 266].

Підприємство, маючи налагоджені види виробництва у певних сферах виробництва, прагне не втрачати своєї конкурентної позиції на освоєних ринкових сегментах, розширюючи номенклатуру продукції, тобто розширення номенклатури продукції є одним із способів розвитку діючих видів виробництва, що здійснюється через впровадження нових номенклатурних груп продукції. Відповідно, збільшення кількості номенклатурних груп продукції зумовлює розширення її асортименту.

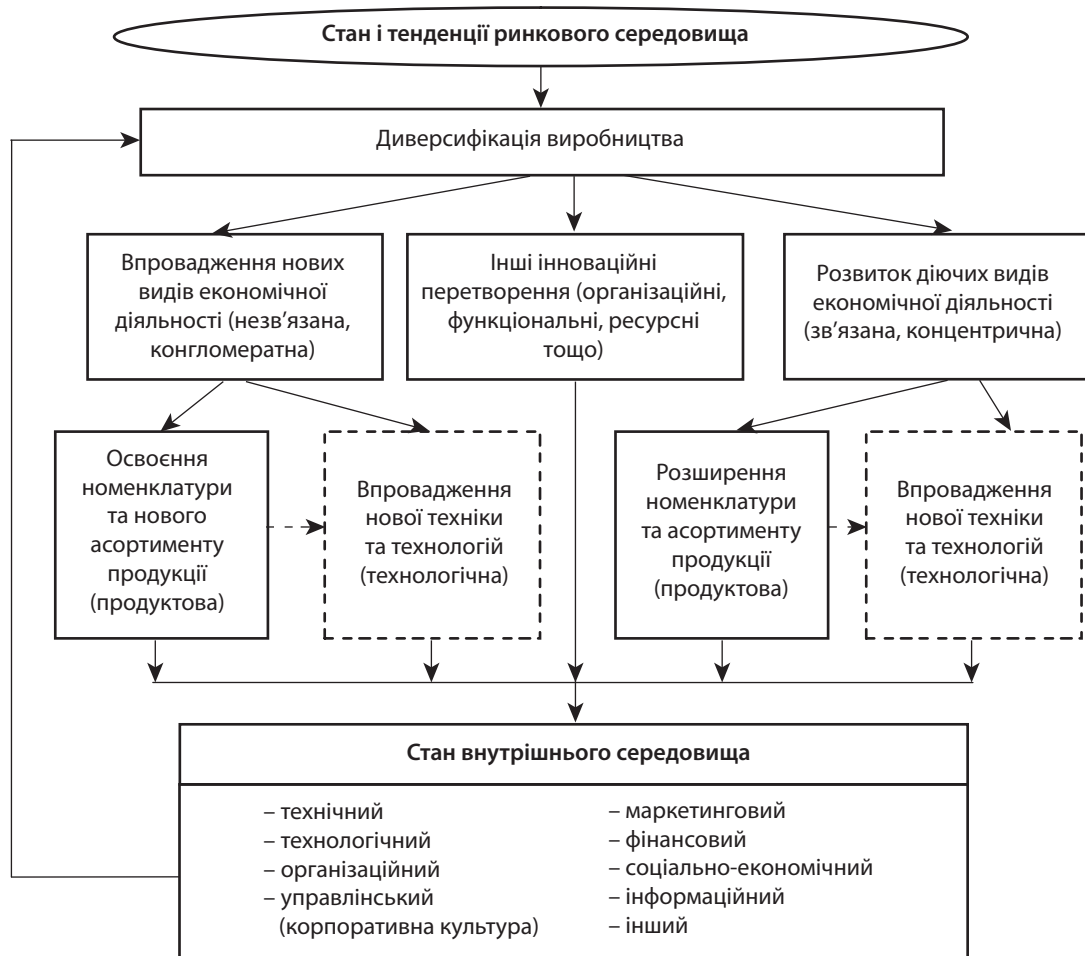


Рис. 2. Концептуальна модель диверсифікації виробництва на підприємствах

Джерело: складено авторами на основі використання літературних джерел [12; 16].

Аналізування даних Держкомстату України дає підстави стверджувати про незадовільні тенденції щодо освоєння виробництва інноваційної продукції вітчизняними промисловими підприємствами. Справді, частка підприємств, які освоювали виробництво нових видів техніки, у числі підприємств, що освоювали виробництво інноваційної продукції, у 2007–2013 рр. коливалася в діапазоні від 34,9% (у 2007 р.) до 25,6% (у 2013 р.). Середньорічний темп приросту освоєння нових видів техніки за цей період становив (–1,4%).

Диверсифікація виробництва шляхом оптимізації асортименту продукції полягає у впровадженні на виробництві нових та оновлених видів продукції з метою досягнення запланованих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства щодо ефективності виробництва, частки ринку, соціально-економічного розвитку. Оптимізація асортименту продукції означає часткове, а не повне оновлення продукції, а також встановлення раціональних співвідношень між обсягами випуску продукції окремих груп. Акселератором змін при цьому виступають теперішні та прогнозовані (майбутні) потреби споживачів. Стримуючим фактором (перепону) виведення на ринок нових видів продукції може розглядатися діяльність конкурентів, які опанували або планують до виробництва аналогічні види виробництва.

Завдання впровадження нових технологій полягає в пошуку такого поєднання технологічних способів (діючих і нових) та інтенсивностей їх використання, при яких забезпечується виробництво продукції відповідно до встановлених планом обсягів та з урахуванням виробничих обмежень на економічні витрати ресурсів. Метою впровадження нових технологій є підвищення економічних і якісних параметрів продукції, тобто підвищення її конкурентоспроможності на товарному ринку.

**Н**аведемо деякі дані, що характеризують впровадження нових технологій на українських промислових підприємствах. Частка підприємств, які впроваджували маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технологічні процеси від загальної кількості підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси, за період 2007–2013 рр. коливалася в межах від 45% (2007 р.) до 25% (2012 р.). Середньорічний темп приросту підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси, за цей період становив (+1,8%), у той час як відповідний темп приросту підприємств, що впроваджували маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технології, становив (–3,8%). За цими даними можна зробити висновок про незадовільну динаміку впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах України.

Також диверсифікація виробництва на підприємствах можлива через впровадження нових видів виробництва (видів економічної діяльності). Цей спосіб диверсифікації виробництва характеризується освоєнням нової номенклатури і асортименту продукції, впровадженням нових технологій.

Прикладом успішного здійснення диверсифікації видів виробництва є ПАТ «Концерн-Електрон». Свою діяльність підприємство «Електрон» розпочинало з ви-

робництва телевізорів. На сьогодні це відома корпорація машинобудівної галузі. Зазначений суб'єкт підприємницького господарювання охоплює такі напрямки діяльності: електротранспорт, полімерна індустрія, виробництво спеціальних автомобілів, кліматичних систем для автотранспорту, матеріалів для електроніки, електродвигунів малої потужності, спеціальної, побутової техніки, надання послуг з металообробки та ін.

Наведені способи диверсифікації виробництва дають змогу господарюючому суб'єкту підвищити потенціал, охопити нові ринкові сегменти тощо. Чи розвивати діючі види виробництва, чи впроваджувати кардинально нові види виробництва – питання стратегічного характеру. З цією метою запропоновано графо-аналітичну модель, яка описує процес диверсифікації виробництва на підприємствах (рис. 3). Перед початком розроблення стратегії інноваційного розвитку доцільно здійснити моніторинг бізнес-середовища, виявити ринкові тенденції, оцінити ризики розвитку, набутий потенціал та можливості його підвищення (блоки 1–7).

Моніторинг бізнес-середовища (блок 1) передбачає дослідження вподобань споживачів, діяльності конкурентів, науково-технічних досягнень, стану економіки, законодавства тощо, внаслідок чого встановлюємо сприятливість ринкових тенденцій (блоки 2–3). У разі позитивної відповіді оцінюємо потенціал розвитку діючих видів виробництва (блоки 4–5).

Потенціал означає сукупність наявних можливостей для започаткування підприємством виробництва продукції, яка відрізняється від існуючої.

**Р**озрізняють такі види потенціалу: *організаційний* (організаційна структура управління; розподіл функцій, повноважень в управлінській системі, рівень кваліфікації, професіоналізму управлінського персоналу); *виробничий* (основні засоби; обсяг виробництва продукції в динаміці; виробничі потужності); *трудоий* (чисельність персоналу і фонд заробітної плати в динаміці; забезпеченість трудовими ресурсами необхідної кваліфікації, продуктивність праці персоналу); *фінансовий* (фінансовий стан підприємства); *інвестиційний* (інвестиційна привабливість підприємства як сукупність його фінансових, організаційних, виробничих параметрів); *інноваційний* (інтенсивність запровадження нових технологій, видів продукції, наукових відкриттів); *ринково-збутовий* (географічні межі постачання продукції) [12; 14].

Для позиціонування видів диверсифікації виробництва (блоки 4, 15) можна скористатися методами маркетингових досліджень, що спираються на відповідні матриці (матриця BCG, матриця McKinsey-GE) та їх модифікації, одну з яких відображено на рис. 4.

Кожен вид диверсифікації виробництва описується двома показниками – потенціалом впровадження ( $P$ ) і приростом ( $\Delta$ ) показника розвитку підприємства від впровадження відповідного проекту диверсифікації, за значеннями яких відбувається позиціонування виду диверсифікації на матриці можливостей диверсифікованого розвитку. Виокремлення дев'яти областей можливостей розвитку дозволяє встановити позицію підприємства у просторі розвитку та виявити напрями

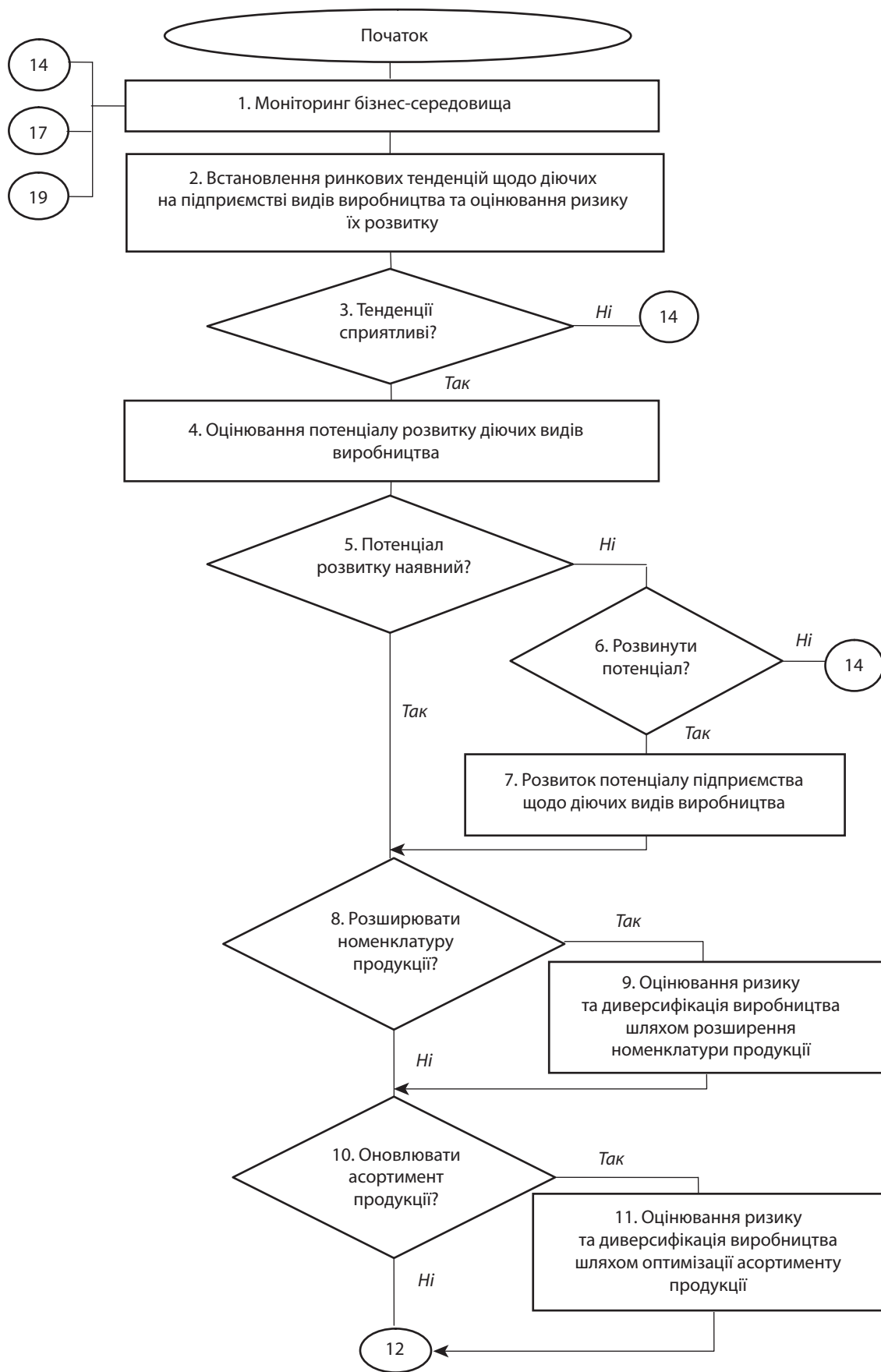


Рис. 3. Графо-аналітична модель процесу диверсифікації виробництва на підприємствах (початок)

Джерело: розроблено авторами.

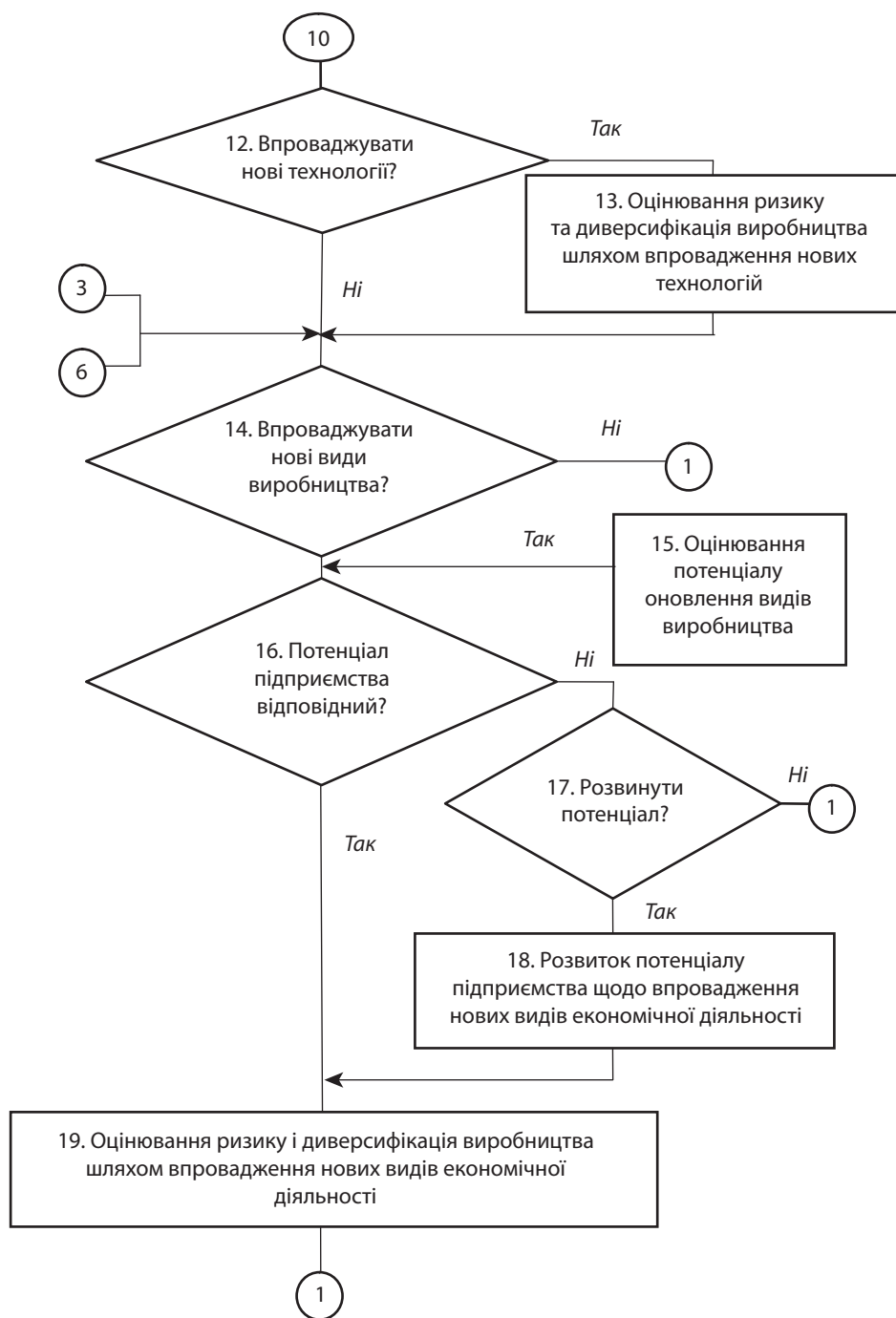


Рис. 3. Графо-аналітична модель процесу диверсифікації виробництва на підприємствах (закінчення)

Джерело: розроблено авторами.

диверсифікації, кількість і види яких залежать від ресурсного забезпечення.

### ВИСНОВКИ

У статті розглянуто концептуальні засади диверсифікованого розвитку підприємств, розроблено графо-аналітичну модель процесу диверсифікації виробництва, запропоновано оцінювання можливостей розвитку підприємств здійснювати на підставі модифікованої матриці McKinsey-GE.

Концепція диверсифікованого розвитку підприємств охоплює два напрями диверсифікації виробництва – запровадження нових видів виробництва (осво-

ення нової продукції та технології) і розвитку існуючих видів виробництва (розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, техніки і матеріалів). Розроблена концепція розкриває основні напрями диверсифікації виробництва, а формування інструментів її здійснення є предметом подальших досліджень. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дороговкази в майбутнє: доповідь Римському клубові / Б. Гаврилишин. – К.: Пульсари, 2009. – 248 с.



Рис. 4. Матриця можливостей диверсифікованого розвитку

Джерело: розроблено авторами за [6; 13; 19].

**3. Геєць В. М.** Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / В. М. Геєць ; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – К., 2009. – 864 с.

**4. Друкер П. Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – К. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 270 с.

**5. Портер М.** Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2005. – 608 с.

**6. Котлер Ф.** Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб. : Питер, 2009. – 816 с.

**7. Шумпетер Й.** Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер. – К. : Києво-Могилянська академія, 2011. – 242 с.

**8. Кузьмін О. Є.** Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко. – Івано-Франківськ : Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, 2011. – 198 с.

**9. Чухрай Н. І.** Інноваційний розвиток України: основні бар'єри та напрями їх подолання / Н. І. Чухрай // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2008. – № 633. – С. 761 – 767.

**10. Погорелов Ю. С.** Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємств : монографія / Ю. С. Погорелов. – Харків : Адв А, 2010. – 512 с.

**11. Мельник Л. Г.** Економіка розвитку : монографія / Л. Г. Мельник. – Суми : Университетская книга, 2006. – 662 с.

**12. Трубочанин В. В.** Диверсификация производства на промышленных предприятиях: концепции, методы, модели : монографія / В. В. Трубочанин ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : Аепкс, 2010. – 315 с.

**13. Корінько М. Д.** Диверсифікація: теоретичні та методичні основи : монографія / М. Д. Корінько. – Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2007. – 486 с.

**14. Тимошук М. Р.** Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія / М. Р. Тимошук, О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур, Р. В. Шуляр, Н. Ю. Подольчак, І. Б. Олексів. – К. : УБС НБУ, 2007. – 449 с.

**15. Шутенко Л. Н.** Диверсификация производственной деятельности предприятий – основное направление выхода экономики Украины из кризисного состояния на пути ее трансформации к рыночным отношениям / Л. Н. Шутенко // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. – 2004. – № 54. – С. 37 – 51.

**16. Ковтун О. І.** Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4 (617). – С. 44 – 56.

**17. Момот В. Є.** Системні теорії диверсифікації у контексті невизначеності / В. Є. Момот // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 137 – 142.

**18. Маслак О. І.** Інноваційні орієнтири розвитку промисловості України / О. І. Маслак // Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. – 2011. – Вип. 5 (70). – С. 131 – 136.

**19.** Прийняття проектних рішень : навч. посібник / Р. В. Фещур, В. П. Кічор, А. І. Якимів [та ін.] / За ред. проф. Р. В. Фещура. – Львів : Вид-во «Львівської політехніки», 2013. – 220 с.

**20. Гаркавенко С. С.** Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 705 с.

#### REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Chukhrai, N. I. "Innovatsiyni rozvytok Ukrainy: osnovni bar'ery ta napriamy ikh podolannya" [Innovative development of Ukraine: the main barriers and ways of their solution]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Lohistyka», no. 633 (2008): 761-767.

Druker, P. F. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [The objectives of management in the XXI century]. Kyiv: Vyliams, 2001.

Feshchur, R. V. et al. *Pryiniattia proektnykh rishen* [Making design decisions]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2013.

Havrylyshyn, B. *Do efektyvnykh suspilstv. Dorohovkazy v maibutnie: dopovid Rysmskomu klubovi* [By efficient societies. A guide to the future: report of the Club of Rome]. Kyiv: Pulsary, 2009.

Heiets, V. M. *Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaemodii ta rozvytku* [Society, state, economy, phenomenology cooperation and development]. Kyiv, 2009.

Harkavenko, S. S. *Marketynh* [Marketing]. Kyiv: Libra, 2002. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., and Romanko, O. P. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannya ta diahnozyka* [The competitiveness of the enterprise: planning and diagnosis]. Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankiv. nats. tekhn. un-t nafty i hazu, 2011.

Korinko, M. D. *Dyversyfikatsiia: teoretychni ta metodychni osnovy* [Diversification: theoretical and methodological foundations]. Kyiv: Instytut ahrarnoi ekonomiky, 2007.

Kovtun, O. I. "Innovatsiini stratehii pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni zasady" [Innovative strategies of companies: theoretical and methodological principles]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4 (617) (2013): 44-56.

Kotler, F., and Keller, K. *Marketing. Menedzhment* [Marketing. Management]. St. Petersburg: Piter, 2009.

Momot, V. Ye. "Systemni teorii dyversyfikatsii u konteksti nevyznachenosti" [Systems theory of diversification in the context of uncertainty]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.14 (2010): 137-142.

Maslak, O. I. "Innovatsiini oriientyry rozvytku promyslovosti Ukrainy" [Innovative industry benchmarks Ukraine]. *Visnyk KrNU im. Mykhaila Ostrohradskoho*, no. 5 (70) (2011): 131-136.

Melnik, L. G. *Ekonomika rozvitiia* [Development Economics]. Sumy: Universitetskaia kniga, 2006.

Pohorelov, Yu. S. *Pryroda, rushiiny syly ta sposoby rozvytku pid-priemstv* [Nature, driving forces and means of the development of enterprises]. Kharkiv: Adv A, 2010.

Porter, M. *Konkurentsiiia* [Competition]. Moscow: Viliams, 2005.

Shutenko, L. N. "Diversifikatsiia proizvodstvennoy deiatel-nosti predpriiaty – osnovnoe napravlenie vykhoda ekonomiki Ukrainy iz krizisnogo sostoianiiia na puti ee transformatsii k rynochnym otnosheniiam" [Diversification of the production activity of the enterprises – the main direction of exit of Ukraine's economy

from the crisis in the way of its transformation to a market economy]. *Kommunalnoe khoziaystvo gorodov*, no. 54 (2004): 37-51.

Shumpeter, I. *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhen-nia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu* [The theory of economic development. Research income, capital, credit, interest and the economic cycle]. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, 2011.

Tymoshchuk, M. R. et al. *Planuvannia sotsialno-ekonomich-noho rozvytku pidpriemstv* [Planning socio-economic develop-ment of enterprises]. Kyiv: UBS NBU, 2007.

Trubchanin, V. V. *Diversifikatsiia proizvodstva na promyshlen-nykh predpriatiakh: kontseptsii, metody, modeli* [Diversification of production in industrial enterprises: concepts, methods, models]. Donetsk: Apeks, 2010.

УДК 65.01

## ДІАГНОСТИКА ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 СКРИНЬКОВСЬКИЙ Р. М.

УДК 65.01

### Скриньковський Р. М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства

У статті сформовано систему діагностики постачальницької та збутової діяльності підприємства на засадах господарського обліку, рекламної інформації та системи «витрати – обсяги виробництва – прибуток» з урахуванням професійно-освітнього рівня персоналу. Встановлено, що ключовими бізнес-індикаторами інтегрального індикатора постачальницької та збутової діяльності підприємства на засадах господарського обліку є: а) індикатор рівня управлінського обліку; б) індикатор рівня фінансового обліку; с) індикатор рівня бухгалтерського обліку; д) індикатор рівня оперативно-технічного обліку; е) індикатор рівня статистичного обліку; ф) індикатор рівня податкового обліку. Інтегральний індикатор постачальницької та збутової діяльності підприємства на засадах рекламної інформації слід визначати за двома рівнями: 1) рівень економічної ефективності рекламної інформації; 2) рівень комунікаційної ефективності рекламної інформації. Діагностику постачальницької та збутової діяльності підприємства на засадах системи «витрати – обсяги виробництва – прибуток» слід проводити на основі взаємозв'язку таких складових: витрати, обсяги виробництва та прибуток із впливом на ці складові ключових характеристик професійно-освітнього рівня персоналу.

**Ключові слова:** підприємство, діяльність, постачання, збут, облік, інформація, діагностика, бізнес-індикатори.

**Рис.: 1. Формул: 4. Бібл.: 15.**

**Скриньковський Руслан Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

УДК 65.01

### Скриньковский Р. М. Диагностика снабженческой и сбытовой деятельности предприятия

В статье сформирована система диагностики снабженческой и сбытовой деятельности предприятия на основе хозяйственного учета, рекламной информации и системы «затраты – объем производства – прибыль» с учетом профессионально-образовательного уровня персонала. Установлено, что ключевыми бизнес-индикаторами интегрального индикатора снабженческой и сбытовой деятельности предприятия на основе хозяйственного учета являются: а) индикатор уровня управленческого учета; б) индикатор уровня финансового учета; с) индикатор уровня бухгалтерского учета; д) индикатор уровня оперативно-технического учета; е) индикатор уровня статистического учета; ф) индикатор уровня налогового учета. Интегральный индикатор снабженческой и сбытовой деятельности предприятия на основе рекламной информации следует определять по двум уровням: 1) уровень экономической эффективности рекламной информации; 2) уровень коммуникационной эффективности рекламной информации. Диагностику снабженческой и сбытовой деятельности предприятия на основе системы «затраты – объем производства – прибыль» следует проводить на основе взаимосвязи таких составляющих: затраты, объемы производства и прибыль с влиянием на эти составляющие ключевых характеристик профессионально-образовательного уровня персонала.

**Ключевые слова:** предприятие, деятельность, поставки, сбыт, учет, информация, диагностика, бизнес-индикаторы.

**Рис.: 1. Формул: 4. Библ.: 15.**

**Скриньковский Руслан Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий и информационных технологий, Львовский университет бизнеса и права (ул. Кульпарковская, 99, Львов, 79021, Украина)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net

UDC 65.01

### Skrinkovskyy R. M. Diagnostics of Supply and Sales Activities of Enterprise

In the article, a system for diagnostics of supply and sales activities of enterprise is generated on the basis of economic accounting, advertising information and system of «costs – production volume – profit», taking into account the vocational-educational level of staff. It has been determined that key business indicators of the integrated indicator of supply and sales activities of enterprise on the basis of economic accounting are the following: а) indicator of the managerial accounting level; б) indicator of the financial accounting level; с) indicator of the bookkeeping level; д) indicator of the operational-technical level of accounting; е) indicator of the statistical recording level; ф) indicator of the tax accounting level. The integrated indicator of supply and sales activities of the enterprise on the basis of advertising information should be defined by the two following levels: 1) level of economic efficiency of the advertising information; 2) level of communication efficiency of advertising information. A diagnostics of supply and sales activities of enterprise on the basis of the system of «costs – production volume – profit» should be based on the relationship of the following components: costs, production volumes and profit, with influence of the vocational-educational level of staff on the key characteristics.

**Key words:** enterprise, activity, supplies, sales, accounting, information, diagnostics, business indicators.

**Pic.: 1. Formulae: 4. Bibl.: 15.**

**Skrinkovskyy Ruslan M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (vul. Kulparkivska, 99, Lviv, 79021, Ukraine)

**E-mail:** uan\_lviv@ukr.net