

**Лозовский А.Н., Юрчук Я.А.**

Винницкий торгово-экономический институт

Киевского национального торгово-экономического университета

## **ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **Аннотация**

Исследованы факторы внешней среды, которые влияют на организацию в современных условиях. Определены главные элементы внутренней среды организации. Обнаружена взаимосвязь между факторами внутренней и внешней среды.

**Ключевые слова:** внешняя среда, внутренняя среда, управление, предприятие, эффективность.

**Lozovsky A.N., Yurchuk Y.A.**

Vinnitsa Trade and Economic Institute

Kyiv National Trade and Economic University

## **INFLUENCE OF FACTORS EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT AT THE EFFICIENCY OF COMPANIE**

### **Summary**

Studied environmental factors that affect the organization in today's environment. Identifies the key elements of the internal environment of the organization. The interrelation between factors internal and external environment.

**Keywords:** external environment, internal environment management, enterprise performance.

УДК 339.5

## **ПЕРСПЕКТИВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

**Люзе М.В., Окландер М.А.**

Одеський національний політехнічний університет

У статті розглянуто основні причини застосування диверсифікації в умовах інтеграції. Оцінено рівень відносин України з міжнародними організаціями, а також стратегії та ризики диверсифікації для неї. Досліджені перспективи проведення диверсифікаційної політики підприємств.

**Ключові слова:** диверсифікація, інтеграція, стратегія, поділ праці, синергія.

**Постановка проблеми.** Україна – відносно нова держава, економіка якої не досить потужна, аби конкурувати з провідними країнами зі сталим економічним та політичним розвитком. Та завдяки вдалому географічному розташуванню, наявним власним ресурсам, Україна приймає активну участь в світових інтеграційних процесах. Її інтеграція в міжнародну економічну систему дозволяє зараз та в майбутньому досягти як економічного так і соціального добробуту, що дасть можливість не тільки бути відомою в міжнародному середовищі, а й мати певний вплив на розвиток світової економіки, суспільства. Участь України в таких організаціях як, наприклад, ООН, СОТ сприяє встановленню тісних дипломатичних зв'язків з країнами-партнерами та конкурентами.

Через низку факторів інтернаціоналізація української економіки ускладнюється:

- відносна «закритість» української економіки;
- посилення конкуренції на міжнародних товарних ринках;
- первинність ролі інновацій та гарантій якості, що спричиняє підвищення вимог споживачів до товару, який пропонується;
- відходження цінного фактору на другий план;
- протекціонізм західних країн та в той же час

висока конкуренція серед пострадянських країн-виробників та ін.

Диверсифікація вітчизняного виробництва дасть можливість розширити та втримати свої позиції на світовому ринку у вищезазначених умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З точки зору здатності до взаємовигідного інтегрування можна стверджувати, що до інтеграційних процесів по-справжньому готові розвинуті країни. В аграрних країнах потенціал взаємної торгівлі невеликий, у нафтодобувних він ще менший. Структура виробництва в таких країнах подібна, у зовнішній торгівлі вони не доповнюють одна одну, а конкурують між собою. Незначні також і можливості взаємної торгівлі країн, що виробляють неенергетичні мінеральні ресурси, хоча за рівнем техніко-економічного розвитку вони стоять вище перших двох груп. Масштаби взаємної торгівлі вищі у країнах, в експорті яких більшу питому вагу займають готові вироби [4]. Сучасний світовий економічний розвиток характеризується двома головними тенденціями. З одного боку, зростають, посилюються і домінують процеси міжнародної економічної інтеграції. Міжнародна економічна інтеграція як явище характеризується відсутністю будь яких форм дискримінації іноземних партнерів у кожній із національних

економік, а як процес виявляється в стиранні відмінностей між економічними суб'єктами різних країн. А з іншого боку дані процеси проходять не прямолінійно, оскільки поряд з інтеграційними процесами в окремих регіонах світу мають місце й дезінтеграційні процеси, що викликані політичними, національними та релігійними причинами.

Сучасні особливості процесів МЕІ

- динамізм у розвитку;
- нерівномірність (за регіонами, рівнем розвитку);
- розвиток поряд з дезінтеграцією;
- формування реальних умов розвитку світової економічної інтеграції

Дослідники відзначають, що у сучасному світі інтеграція та дезінтеграція розвиваються асинхронно, як два різноспрямовані процеси. При цьому дезінтеграційні явища і процеси можуть мати не тільки локальний характер (провінції Квебек у Канаді, Шотландія та Уельс у Великобританії, Корсика у Франції, Каталонія та Країна Басків в Іспанії, Фламандці-Валони у Бельгії, північ-південь в Італії, роз'єднання Чехословаччини на дві держави, розпад Югославії на декілька держав, дезінтеграційні тенденції у Південній Азії, Росії тощо), але і глобальний (розпад Радянського Союзу, Ради економічної взаємодопомоги). На даний час утворилося кілька регіональних угруповань – це Європа, Близький Схід, Південно-Східна Азія, Азіатсько-Тихоокеанський регіон [6].

Політична незалежність України є підґрунтям створення міцних правових і економічних засад ефективної інтеграції України до глобальних міжнародних економічних процесів.

Для ефективної й організаційно оформленої інтеграції України в сучасні світогосподарські зв'язки необхідні певні політико-правові, економічні, соціально-культурні та інфраструктурні передумови. Існує ціла низка негативних проблем пов'язаних із структурою економіки України:

- велика питома вага фізично та морально застарілої техніки в складі основних виробничих фондів (понад 60 %);
- диспропорції в системі самозабезпечення ключових галузей життєдіяльності країни;
- незбалансованість галузевої структури промисловості з точки зору її соціальної орієнтації (потенціал промисловості на 90 % формують важкі галузі; питома вага виробництва предметів споживання становить близько 30 %, тоді як у розвинених країнах – 50-60 %).

Включення України до будь-яких інтеграційних угруповань у такому стані, без чіткого бачення перспектив структурної реорганізації, може призвести не лише до консервації, а й до посилення негативних тенденцій у всіх галузях економіки.

І навпаки, участь України в інтеграційних процесах за умов цілеспрямованої внутрішньої структурної політики дасть змогу ефективніше й швидше виправити деформовану економіку, виходячи з таких пріоритетів структурної переорієнтації [2].

Що стосується відносин з ЄС, то в березні 2012 року Україна і ЄС парафували Угоду про асоціацію, що включає положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі. 23 липня 2012 року Україна і ЄС розширили договір про спрощення візового режиму. 21 березня 2014 року в Брюсселі була підписана політична частина згоди про асоціацію між Україною та ЄС.

**Мета статті.** Дати теоретичне обґрунтування застосування диверсифікації українськими підприємствами в умовах сучасних інтеграційних процесів.

Зважити всі «за» і «проти» стратегії диверсифікації. Визначити проблеми та перспективи даного напрямку.

**Викладення основного матеріалу.** Завданням гравців сучасного українського ринку полягає у створенні соціально-економічних та політичних умов для активної співпраці з економікою інших країн та посиленні процесу інтеграції. Економіка повинна функціонувати не окремо і незалежно від загальностановлених норм та порядку, а коригуватися за допомогою світових економічних організацій, які мають великий досвід «народин» та «лікування» економік тих чи інших держав або їх окремих галузей. Тільки спільні зусилля призводять до бажаного результату. Крім того, підписуючи ту чи іншу вигідну міжнародну угоду, Україна створює більш пільгові умови діяльності господарюючих суб'єктів національної економіки. А це дозволяє нарощувати економічну потужність та з часом за рахунок добре розвинутих галузей формувати нові.

Українська інтеграція має відбуватися як на рівні участі в міжнародному, так і в регіональному поділі праці. Це означає, що кожна країна повинна розвивати саме ті галузі, роботу яких вона в змозі забезпечити на вищому рівні та безперервно, дотримуючись балансу експорту-імпорту та задовольняти попит країн-споживачів без шкоди для національної економіки. Міжнародний поділ праці – це вищий ступінь поділу праці, що виходить за межі країни та виводить її економіку на принципово новий рівень. МПП впродовж всього існування зазнає змін, вдосконалюється та охоплює всі структурні складові суспільного поділу праці: міжгалузевий – промисловість, сільське господарство, будівництво; частковий – між виробництвами цих галузей; одиничний – предметна спеціалізація [3]. Згідно теорії порівняльних переваг Д.Рікардо, країна експортує товари, витрати на виробництво яких у неї нижчі ніж на міжнародному ринку, а імпортує навпаки товари, займаючись виробництвом яких в межах своєї економіки, втратить більше, ніж в разі їх купівлі. Аналогічно ця теорія діє і в межах країни, між певними її регіонами. Виключення складають товари, які взагалі не виробляються в межах країни, тому їх закупівля є необхідною, незалежно від ціни.

Починаючи з 2006 року, експорт українських товарів та послуг значно відстає за показниками імпорту в Україну, незважаючи на те, що випуск щороку збільшується [5]. Це свідчить про відсталість економіки країни від держав, з якими вона так чи інакше взаємодіє. Незмога конкурувати на рівні з ними може призвести до ще більших втрат в об'ємі експорту та як наслідок, зменшення ВВП і взагалі впливу на процеси світової економіки. Аби підвищити конкурентоспроможність своїх товарів та послуг, українські виробники повинні дбати про якість продукції у співвідношенні з її ціною, відповідність даної продукції стандартам країни-споживача, враховувати національні особливості, традиції останньої та звичайно ж піклуватися і про зовнішню привабливість товару, що експортується. Не менш важливу роль в експортно-імпортному обігу відіграє політика країни, яка повинна мати чітко налагоджену правову систему, сприяти розвитку малих та середніх підприємств, що також можуть виготовляти конкурентоспроможні товари та виконувати функцію регулятора, а не стримувача інтересів національних виробників. Згідно статті 8 Закону України про ЗЕД:

- Державне регулювання ЗЕД має забезпечувати:
  - захист економічних інтересів України та законних інтересів суб'єктів ЗЕД;
  - створення рівних можливостей для суб'єктів ЗЕД розвивати всі види підприємницької діяльності

незалежно від форм власності та всі напрями використання доходів і здійснення інвестицій;

- заохочення конкуренції та ліквідацію монополізму в сфері ЗЕД [8].

З огляду на сучасну політичну, економічну ситуацію, українські підприємства повинні замислюватися над усіма можливими засобами зниження ризиків своєї діяльності та отримання бажаного прибутку незалежно від вищеназваних факторів. Одним з найдієвіших методів скорочення коливань прибутковості та «утримання на плаву» при складній економічній кон'юктурі є стратегія диверсифікації.

Диверсифікація – це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг. Вертикальна, горизонтальна чи конгломеративна диверсифікація? Це питання не має універсальної відповіді, адже кожне підприємство, що диверсифікується, має різний ресурсний, трудовий потенціал, різні ринкові умови та різні очікування щодо кінцевого результату та наслідків диверсифікації. Недарма Ф. Котлер стверджував, що широта товарного асортименту частково визначається цілями, які фірма ставить перед собою. Тому треба насамперед окремо розглянути кожен з видів.

Вертикальна диверсифікація – являє собою процес виробництва товарів/послуг, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з вже існуючими. Така диверсифікація має багато переваг:

- поєднання координатії дій з великими можливостями контролю;
- вчасні та дешеві поставки матеріально-технічних ресурсів без загрози зриву чи не якості;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- максимальне використання наявних виробничих потужностей;
- найбільш повне використання наявних на підприємстві ресурсів з найбільш повним задоволенням потреб ринку.

Але навіть за умов вагомих переваг потрібно враховувати можливі ризики через взаємозалежність підрозділів. Крім того, випуск нової продукції, навіть і схожою за параметрами на існуючу, може потребувати вдосконалення виробничих потужностей, що призведе до додаткових витрат і як наслідок збільшення ціни товару, а це в свою чергу похитне його конкурентоспроможність по відношенню до більш дешевих аналогів.

Горизонтальна диверсифікація – це вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані з задоволенням потреб для існуючих клієнтів. Головна перевага цієї диверсифікації – ефект синергії, тобто отримання значно більшої користі від злиття кількох процесів, ніж якщо б вони функціонували окремо. Звичайно, що фінансові витрати за таких дій на ринку є чималими, але найбільш витратною є конгломеративна диверсифікація. Це освоєння нових видів бізнесу та залучення нових клієнтів, потреби яких не пов'язані з потребами існуючих клієнтів. Незважаючи на велику витратність даного методу, конгломеративна диверсифікація найімовірніше зробить компанію практично незалежною від економічних коливань тощо, адже за умов потрапляння одного з товарів до стадії спаду, залишаться інші, нові товари з новим попитом та споживачами, і це дозволить компанії не стати банкрутом через крах певної галузі, адже збитки від нерентабельних виробництв перекриваються прибутком від інших видів продукції. Тому коли товар вступає до спаду життєвого циклу, потрібне термінове освоєння інших сфер

бізнесу, якщо це не зроблено заздалегідь.

Часто метою диверсифікації є стратегічна орієнтація фірми на захоплення ринку або завоювання репутації «постачальника вичерпного асортименту» [7]. Але існує низка цілей, які переслідують компанії, диверсифікуючись:

- зниження ризику діяльності підприємства;
- отримання прибутку від новоствореного товару;
- перехід у майбутньому на новий вигляд продукції або нову технологію її виробництва;
- утилізація наявних ресурсів;
- адаптація до змін у потребах споживачів тощо.

Не завжди диверсифікація спрямована на виведення у «зірки» нового товару. Інколи підприємству необхідно збільшення обсягів продажу найбільш прибуткових товарів за рахунок залучення додаткової кількості клієнтів через новий товар, навіть якщо він виявиться збитковим. Адже у такий спосіб підприємець зможе збільшити загальний прибуток, покриваючи попередні збитки та зменшити ризик витіснення конкурентами «старого» товару з ринку.

І. Ансофф виділяє такі головні параметри аналізу умов диверсифікації підприємств:

- критична маса (розмір підприємства) та величина його витрат на входження в нову галузь бізнесу;
- можливість реалізації альтернатив процесу диверсифікації виробництва, виходячи з внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства;
- зовнішні умови розвитку підприємства та отримуваних конкурентні переваги.

Синтезуючий елемент аналізу сформульованих Ансоффом альтернатив розвитку – синергетичний ефект їх суспільної реалізації, який, за Ансоффом, і є головним критерієм диверсифікації виробництва.

За матрицею Ансоффа, стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок) обирається, коли:

- компанія не бачить можливостей досягнення своїх цілей, залишаючись в рамках перших трьох стратегій (проникнення на ринок; розширення ринку; розвиток продукту);
- новий напрямок діяльності обіцяє бути прибутковішим, ніж розвиток існуючих;
- коли наявної інформації недостатньо, аби бути впевненим у стабільності існуючого бізнесу;
- розвиток нового напрямку не потребує серйозних інвестицій.

Та якщо компанія все ж наважується диверсифікувати свою діяльність, то вона повинна мати чітку організацію управління елементами цього процесу. Генрі Мінцберг стверджував, що енергія диверсифікованих корпорацій повинна бути спрямована на підтримку динамічного балансу. Розроблена ним метафора-дзиґа (рис. 1) дозволяє звернутися до наступних запитань:

- Які фактори впливають на загальну залежність компаній, що диверсифікувалися, тобто якими силами треба маніпулювати?
- Які альтернативи треба враховувати в управлінні цими факторами, аби підприємство було в змозі розвивати ефективні організаційні структури та процес прийняття рішень?
- Чи здатні менеджери компанії сбалансувати конфліктуючі одна з одною потреби та усунути всі можливі коливання в цій сфері?
- Чи в змозі багатофункціональні підприємства розвивати організаційні здібності, необхідні для підтримки довготривалої переваги?

Дзиґа Мінцберга має в своїй основі бізнес (у загальному вигляді), в середині – автономний венчур та організаційне планування. Центральний менеджмент представлений як рукоятка, завдяки якій вся система дзиґи приводиться в дію, звідки й саме така



назва. Адже дзига, як відомо, має запускатися від своєї рукоятки, тобто менеджмент має забезпечувати поштовх та в подальшому підтримувати стабільність і запобігати різноманітним збоєм. Це може здійснюватися шляхом прийняття окремих індивідуальних рішень, пов'язаних в єдине ціле перспективною концепцією. Центр дзиги обов'язково має включати в себе два рівні координації: систему планування для підтримки контролю над економічною діяльністю та механізми адаптації для стимулювання бізнес-ініціатив, що вдосконалюються.



Рис. 1. Дзига Мінцберга

Основною проблемою організаційних питань в таких випадках є детальний розгляд альтернатив між самоуправлінням (організацією) та синергізмом. Тому така теорія розвитку має розглядатися та застосовуватися окремо для кожного індивідуального випадку, зважаючи на конкретну ситуацію та умови її вирішення. У загальному вигляді програми з проведення диверсифікації можуть включати один з нижчеперелічених методів.

1. Адаптація. Весь існуючий персонал, а також обладнання мають використовуватися для досягнення надалі більшої різноманітності товарів і послуг. Цей метод цілком природний для компаній, персонал яких просякнутий духом досліджень.

2. Експансія (розширення). Підвищення продуктивності відбувається за рахунок збільшення кількості обладнання та якості організації, що, як правило, веде до збільшення асортименту продукції.

3. Поглинання. Фірма, зайнята в певній сфері діяльності, поглинається шляхом покупки або готівкою, або за акції, або за їх комбінацію. Центральні корпоративні функції поширюються і на новий відділ, і на навички та досвід управління компанією, що була поглинутою і починають працювати в цілому на знову утворену компанію.

4. Злиття. Об'єднання компаній приблизно однакового розміру і роду діяльності.

5. Приєднання. Зацікавленість певної компанії, яка проявляється або як безпосередня участь, або як контроль над іншою компанією. Однак приєднана компанія продовжує функціонувати як незалежна структура.

6. Інвестиції. Весь процес залучення готівки, управлінського таланту, технічних навичок, патентів та інших ресурсів повинен протікати таким чином, щоб компанія змогла отримати з цього певні види

переваг, наприклад гарантовані поставки сировини і доходи з інвестицій, певні вигоди від співпраці з іншими фірмами. У деяких випадках компанії можуть утворювати нову корпорацію.

7. Сприяння. Надання підтримки постачальнику або покупцю в проведенні диверсифікації чи в розширенні їх діяльності. Потреби покупця у виробничій сфері можна охарактеризувати як фактор, що істотно сприяє процесу диверсифікації.

Оскільки кожній ситуації проведення диверсифікації притаманні різні аспекти, можливі комбінації перерахованих вище методів. Варто зазначити, що рішення щодо певної стратегії диверсифікації приймається в першу чергу зважаючи на відповідні стадії циклу розвитку підприємства (рис. 2).

На стадії зростання виділяються вертикальна, з урахуванням родинних та неродинних галузей, і комбінована диверсифікації як взаємодія зазначених стратегічних заходів. Стадія нестабільності має супроводжуватися відновленням, економією і реструктуризацією портфелю проектів у різних сферах бізнесу. На стадії виживання підприємство приймає рішення про продаж і ліквідацію збиткових або малорентабельних виробництв. Особливе місце займає транснаціональна диверсифікація як пов'язана, по-перше, з географічною експансією, по-друге, через те, що має свої складнощі, пов'язані з роботою на нових незнайомих національних ринках.

Створення спільних підприємств як метод диверсифікації виробництва доцільний у трьох випадках, а саме:

- коли результат діяльності спільного підприємства після вкладення капіталу в венчурний бізнес не може бути спрогнозований з досить високою точністю, тому реалізація даного проекту поодинокі ризикувана і неефективна;

- коли об'єднання двох і більше підприємств створює нову виробничу структуру з більш значними конкурентними перевагами, тобто відбувається синергія;

- коли спільні підприємства з іноземними партнерами є найбільш ефективним способом подолати імпортні квоти, митні тарифи і чітко відповідати національному законодавству. Такі підприємства – компроміс у плані залучення іноземних інвестицій, оскільки, з одного боку, дозволяють розвивати національну економіку на сучасній технологічній та організаційно-управлінській базі, а з іншого – забезпечують доступ транснаціональним компаніям на новий ринок.

І в умовах «вузької» диверсифікації (нові галузі виробництва в межах однієї країни), і в умовах «широкої» (вторгнення у виробничі сфери інших країн), окрім привабливих можливостей поза існуючим бізнесом, є ще чимало ризиків:

- руйнується технічна єдність підприємства, що ускладнює його функціональність як єдиного виробничого комплексу;

- виникає низка організаційних проблем;

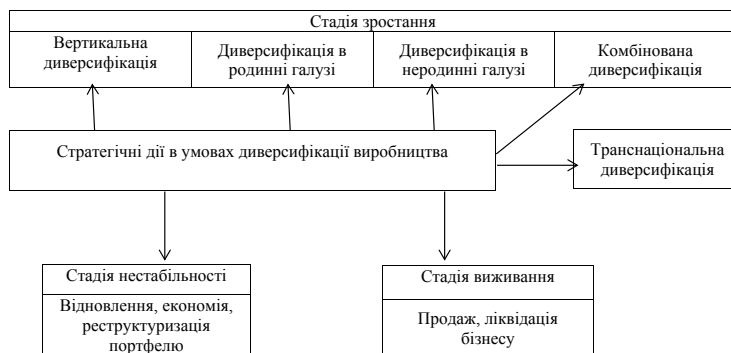


Рис. 2. Стратегічні дії в умовах диверсифікації виробництва

- обрана галузь наповнена великими фірмами, в такому випадку «новачку» доведеться змагатися з більш великими і могутніми конкурентами;

- необґрунтоване розширення номенклатури виробів, слабо пов'язаних чи взагалі не пов'язаних між собою технологічно, підвищує їх собівартість, знижує контроль за якістю;

- деспеціалізація підприємства;

- якщо параметри проекту створення нового виду продукції визначені невірно, реальні показники товару будуть значно відрізнятись від планових;

- макроекономічні чинники (інфляція, податки, зміна законодавства).

Отже, перш ніж відповісти на питання, чи потрібна тому чи іншому підприємству диверсифікація, варто дотримуватися наступного алгоритму.

1. Економічно обґрунтувати цілі і завдання диверсифікації.

2. Дослідити параметри підприємства при диверсифікації.

3. Розробити та проаналізувати варіанти проведення диверсифікації.

4. Розробити детальний план.

5. Оцінити економічну ефективність обраного шляху диверсифікації.

**Висновки.** Підводячи підсумки, важливо зазначити, що в загальному вигляді диверсифікація будь-

якого підприємства за певним шляхом передбачає новий великий потік інвестицій, тому їх справжню вартість можна оцінити лише після порівняння базового і можливого рівнів продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. При цьому необхідно чітко розрахувати розмір прибутку, який отримає підприємство від даної форми диверсифікації, і співвіднести його з витратами, пов'язаними з купівлею та підтриманням конкурентоспроможності нового виробництва. Висока ціна придбання або будівництва виробництва «з нуля» може призвести до ситуації, при якій отримання очікуваного рівня прибутку для материнської компанії стане надзвичайно проблематичним.

Диверсифікація – процес складний та багаторівневий, і підприємства можуть її впроваджувати тільки за умов стовідсоткової необхідності, а не задля експерименту, адже ризиків в цьому питанні існує чимало. В умовах інтеграційних процесів Україна має багато перспектив для розвитку бізнесу, тож аби бути достойним конкурентом у світовому економічному просторі, потрібно враховувати та використовувати всі можливості розвитку, у тому числі і чи не найголовнішу з них – диверсифікацію. Та для цього підприємства повинні мати ресурси, досвід та навички ведення диверсифікаційної політики.

### Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф // сокр. пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – М: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Амеліна І.В. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник / І.В. Амеліна // Вид. ЦУЛ. 2013.
3. Беляев О. О., Бебело А. С. Політична економія: Навч. посібник / О.О. Беляев, А.С. Бебело // К.: КНЕУ, 2001. – 328 с.
4. Губенко В.І. Міжнародна економічна інтеграція України: теорія та практика / В.І. Губенко.
5. Державна служба статистики України, Інтернет-ресурс <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Качан Є.П. Регіональна економіка: Підручник для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Затверджено МОН / Качан Є.П // К., 2011. – 670 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер // СПб: АО «Коруна», АОЗТ «Литера Плюс». 1994. – 698 с.
8. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Інтернет-ресурс <http://www.me.gov.ua/>
9. Скворцов Б.І., Цогла О.О. Матеріально-технічна реалізація диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства / Б.І. Скворцов, О.О. Цогла // Національний університет «Львівська політехніка». 2010.
10. Скоробогатов, М.М.; Куцербубова, О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов, О. І. Куцербубова // Економічний вісник Донбасу № 3 (25). – 2011. – С. 18-21.

**Люзе М.В., Окландер М.А.**

Одесский национальный политехнический университет

## ПЕРСПЕКТИВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

### Аннотация

В статье рассмотрены основные причины применения диверсификации в условиях интеграции, стратегии и риски диверсификации. Оценён уровень отношений Украины с международными организациями, а также стратегии и риски диверсификации для неё. Исследованы перспективы проведения диверсификационной политики предприятий.

**Ключевые слова:** диверсификация, интеграция, стратегия, разделение труда, синергия.

**Lyuze M.V., Oklander M.A.**

Odessa National Polytechnic University

## PROSPECTS OF DIVERSIFICATION OF PRODUCTION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION PROCESSES

### Summary

In the article principal reasons of application of diversification are considered in the conditions of integration, strategies and risks of diversification. The level of relations of Ukraine is appraised with international organizations, and also strategies and risks of diversification for her. Prospects of carrying out diversification policy of the enterprises are investigated.

**Keywords:** diversification, integration, strategy, division of labor, synergy.