

УДК 338.33:621

**Коверга С.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Донецького національного технічного університету***Згоденко Р.О.***аспірант  
Донбаської державної машинобудівної академії*

## ОСОБЛИВОСТІ, ТИПОЛОГІЯ ТА НАПРЯМКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### FEATURES, TYPOLOGY AND DIRECTION OF INDUSTRIAL DIVERSIFICATION

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено особливості, типологію та основні тенденції в диверсифікації виробництва на підприємствах промисловості. Систематизовано напрямки та типи диверсифікації машинобудівних підприємств. Запропоновано підхід та порядок проведення диверсифікації на машинобудівному підприємстві. Визначено особливості диверсифікації, надано критерії оцінки її комерційної ефективності.

**Ключові слова:** диверсифікація, машинобудівні підприємства, підхід, критерії пріоритетності, особливості.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы особенности, типология и основные тенденции в диверсификации производства на предприятиях промышленности. Систематизированы направления и типы диверсификации машиностроительных предприятий. Предложен подход и порядок проведения диверсификации на машиностроительном предприятии. Определены особенности диверсификации, предложены критерии оценки ее коммерческой эффективности.

**Ключевые слова:** диверсификация, машиностроительные предприятия, подход, критерии приоритетности, особенности.

#### ANNOTATION

In the article it is analyzed the features, typology and major trends in the diversification of production in industrial enterprises. It systematizes areas and the types of machine-building enterprises diversification. The approach and procedure diversification at an engineering company is suggested. The features of diversification, given its commercial criteria for evaluating effectiveness are specified.

**Keywords:** diversification, machine-building enterprises, approach, priority criteria, features.

**Постановка проблеми.** Об'єктивні процеси усупільнення виробництва, галузевого та територіального поділу праці, концентрації, спеціалізації та диверсифікації призводять до формування нових різних форм господарювання, зумовлюють необхідність їх організації на різних рівнях і розвитку внутрішньорівневих і міжрівневих зв'язків і залежностей. Поглиблення процесу поділу праці сприяє посиленню самоорганізації економічної системи, встановленню між її суб'єктами об'єктивного взаємозв'язку і взаємозумовленості.

Пошук напрямів диверсифікації для машинобудівних підприємств є актуальним у зв'язку з наступними обставинами. По-перше, адміністративно-командна економіка боролася за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створила величезні монопродук-

тові суб'єкти виробничої діяльності. Необхідність пристосування до ринкових умов об'єктивно змушує шукати найбільш вигідні сфери застосування виробничого потенціалу. По-друге, в сучасних умовах диверсифікація виробничих систем є інструментом міжгалузевого переливу фінансових ресурсів і методом оптимізації структурних перетворень в економіці.

Цим багато в чому пояснюється той факт, що диверсифікація стала найбільш поширеною формою концентрації фінансових ресурсів на вибраному напрямку перетворення виробничого господарської діяльності підприємств.

Науково обґрунтовані підходи до диверсифікації виробництва на підприємстві дозволяють впливати на динаміку виробничого потенціалу, гнучкість системи з випуску нової диверсифікованої продукції.

Коли рішення про проведення диверсифікації прийнято, підприємство вибирає різні шляхи його реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключові теоретичні положення з проблем диверсифікації розробляли багато вітчизняних і зарубіжних авторів. У їхніх працях досліджено теоретичні та методичні основи організації диверсифікаційної діяльності, надано супутній інструментарій. Тут слід відзначити роботи таких західних учених і фахівців, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. МакДональд, М. Портер, Т. Саати, Дж. Еванс та ін., в яких закладено теоретичний базис використання стратегії диверсифікації як у сфері виробництва, так і в сфері продажів.

Велику роль у науково-методичному забезпеченні практичної диверсифікації зіграли роботи російських вчених: М.Ю. Кунявського, В.М. Ларина, Ф.М. Русинова, О.Г. Туровця, В.Є. Хруцького. Роботи цих науковців переважно присвячені таким питанням, як стратегія диверсифікації та методи її проведення, проблеми та особливості управління диверсифікованим машинобудівним підприємством.

Окремі питання теорії і практики управління диверсифікаційними процесами у вітчизняній

науковій літературі вивчені в роботах О.І. Амоші, І.П. Булеєва, С.М. Ілляшенко, Р.М. Лепи, Ю.Г. Лисенко, А.В. Череп. При цьому необхідно вказати, що у вітчизняній науковій практиці відсутній цілісний підхід з проблем управління диверсифікацією в умовах машинобудівних підприємств, недостатньо досліджені особливості, типологія та основні тенденції в диверсифікації виробництва на підприємствах промисловості в умовах ринкової економіки.

**Мета статті** полягає в тому, щоб шляхом узагальнення теоретичних матеріалів та аналізу практики дослідити особливості, типологію та основні тенденції в диверсифікації виробництва на підприємствах промисловості, що дозволить визначити стан і основні напрямки підвищення ефективності управління даним процесом на сучасному етапі на машинобудівних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На практиці існує досить багато варіантів просування машинобудівного підприємства від моновиробництва до створення диверсифікованого підприємства (табл. 1)

Машинобудівне підприємство, яке використовує внутрішній взаємозв'язок між виробничими підрозділами, що застосовують схожі або однакові технології, може взяти на озброєння переваги стратегічної кооперації, що дозволить досягти від спільних дій більшого ефекту, ніж в сумі два окремих виробничих підрозділи, що випускають однорідну продукцію.

Так, наприклад, на підприємствах, що випускають обладнання для нафтових компаній, можуть виникнути взаємні зв'язки, засновані на стратегічній відповідності, які проявляються в області технології виробництва, спільних вимог до персоналу, використання єдиних джерел матеріальних ресурсів і постачальників, потенціалу для спільного виробництва деталей і комплектуючих, схожих виробничих методів та управлінського ноу-хау, у використанні однакового підходу до виробничого процесу при виготовленні продукції, потенціалу спільного післяпродажного обслуговування, а також в отриманні синергетичного ефекту від використання спільної торговельної марки. Відповідність чи спорідненість підприємств нафтового устаткування може виникати також в будь-якій ланці нафтових компаній, що мають схожі ланцюжки цінностей. Ми вважаємо, що подібні відносини дуже важливі, тому що вони розкривають нові можливості для зниження витрат виробництва, обміну технологіями та навичками, додаткового використання переваг спільної торговельної марки і дозволяють отримувати інші вигоди від спільної діяльності. Це, в свою чергу, є важливим напрямком у завоюванні переваг над конкурентами, які ще не диверсифікувались або диверсифікувались, але не отримали доступу до такого роду переваг.

Важливою передумовою інтеграції є субадитивність витрат, тобто залежність горизонтального і вертикального розмірів підприємства від позитивного ефекту масштабу. Основною пере-

думовою інтеграції, яка витікає з навчання інституціоналістів, є те, що у великих корпораціях відбувається об'єднання спеціальних знань, технічної думки, капіталу для цілей сталого розвитку промислових підприємств. Масштабні інтегровані структури мають унікальні можливості щодо мінімізації ризиків.

Таблиця 1  
Напрямки можливої диверсифікації машинобудівного підприємства

Найменування напрямку диверсифікації	Характеристика напрямку
Вертикальна інтеграція	Повна (всі стадії виробництва) Часткова (окремі стадії)
Одногалузевий напрямок	Диверсифікація в пов'язані виробничі процеси; формування стратегічної переваги: зниження витрат виробництва і використання подвійних технологій; визначення стратегічних можливостей машинобудівного підприємства після диверсифікації
Диверсифікація в нез'язані виробництва	Розподіл ризиків за напрямками виробничої діяльності; формування портфеля замовлень за рахунок успішного управління інвестиційними ресурсами; здійснення перетворень у виробничих підрозділах для випуску нової продукції і посилення позицій на ринку; зміни у випуску асортименту продукції для поліпшення фінансових показників підприємства з метою зняття з виробництва продукції, яка не відповідає стратегії підприємства; реструктуризація портфеля замовлень у разі незадовільної роботи виробничих підрозділів шляхом перепрофілювання основного виробництва
Диверсифікація в зв'язані і нез'язані напрямки діяльності	Скорочення напрямів диверсифікації шляхом зміни виробничого процесу; стратегія диверсифікації може здійснюватися за допомогою наступних заходів: використання подвійних технологій виробництва продукції; створення нового виробництва з нуля; здійснення спільного випуску продукції шляхом відмови від напрямків діяльності, що не відносяться до ключових сфер виробничого бізнесу, але відносяться до пріоритетних стратегій розвитку машинобудівного підприємства; закриття збиткових напрямків виробничої діяльності, які неможливо диверсифікувати

Джерело: складено автором на основі [1; 2]

У працях неінституціоналістів міститься важливе твердження про наявність транзакційних витрат, економія яких є вирішальним фактором при виборі організаційної форми та розмірів підприємства. Інтеграція базується на перевагах кооперації, тобто спільному використанні ресурсів у фірмі як в «мережі контрактів».

Технологічні зміни дозволяють підприємствам збільшувати обсяги виробництва. Диверсифікація вертикально і горизонтально інтегрованих господарських структур веде до збільшення ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, для більш повного використання яких відбувається його подальше зростання.

Результати проведеного обстеження показали, що найбільш поширеними напрямками диверсифікації в споріднені галузі є:

- входження в галузь, де збутові можливості і рекламна діяльність можуть використовуватися спільно;

- використання однакових технологій (виробник приладобудівної продукції починає постачати комплектуючі, використовувані в інших виробках (трансформатори, прилади обліку електроенергії тощо));

- передача нових технологій і досвіду з одного виду виробничої діяльності в іншу (вакуумне фарбування готових виробів, порошкова металургія й т. ін.);

- передача фірмового найменування та репутації у споживача нового товару чи послуги (виробники шин купують станцію технічного обслуговування автомобілів).

Однак рішення про диверсифікацію в той чи інший вид виробничої діяльності є результатом пошуку можливого випуску необхідної ринку продукції [3]. За результатами аналізу диверсифікаційної діяльності окремих машинобудівних підприємств встановлено, що ряд з них проводить цю діяльність не тільки у зв'язку з розглянутими ринковими тенденціями, а й з метою посилення безвідходності виробництва, підвищення якості продукції, а також поліпшення своєї репутації та іміджу. Так, відомо, що незважаючи на зниження витрат при збільшенні масштабів виробництва, будь-яка виробнича діяльність не є безвідходною. При цьому ряд матеріальних виробничих витрат в діяльності вузькоспеціалізованих підприємств не знаходить місця для подальшої переробки і подальшого запуску у виробництво (а підлягає списанню в утиль).

Виходом з такої ситуації може стати початок диверсифікації виробництва. При цьому частина виробничих залишків (виробничих відходів) може бути перероблена і спрямована на виробництво продукції з даного матеріалу (наприклад, виробництво рибальських гачків, підставок, кухонного начиння, кришок для консервації тощо). Подібна безвідходність виробництва сприятиме, крім усього іншого, отриманню додаткового прибутку і його реінвестуванню в основне і диверсифіковане виробництво.

Безперечним є той факт, що в міру нарощування обсягів випуску продукції удосконалюються механізми її виробництва (налагоджені технологія, виробниче обладнання, знижуються витрати на виробництво тощо). Це, в свою чергу, веде до підвищення якості виробів. Але не слід забувати, що у підприємств, що займа-

ються виробництвом виключно профільної продукції, часто відсутня можливість оновлення виробничих потужностей або навіть їх ремонту. Старіння обладнання, його знос рано чи пізно почне приводити до зниження якісних характеристик (технічних, функціональних показників) вироблених виробів. Таким чином, всупереч розхожій думці, з плином часу можливе зниження якості продукції [4].

Досвід машинобудівних підприємств свідчить, що існує тісний взаємозв'язок між категоріями «якість» і «диверсифікація». Якщо диверсифікація визначена як процес постійних змін, перетворень, багатоваріантність, різноманітність підходів, дій, діяльності по відношенню до якогось об'єкта, то якість в цьому випадку розглядається як визначеність, що включає сукупність властивостей об'єкта, які дозволяють йому задовольняти різні рівні потреб, що знаходяться в постійному русі, зміні, перетворення.

І, нарешті, відзначимо, що в даний час мало хто говорить про репутацію (імідж) виробничого підприємства. Але підприємства-покупці, які шукають потенційного постачальника необхідних товарів, орієнтуються у своєму виборі не тільки на якість виробленої тим чи іншим підприємством продукції, але і на його стійке фінансове становище і рівень ризику. Зважаючи на зазначені вище негативні сторони діяльності вузькоспеціалізованих підприємств багато потенційних покупців бояться встановлювати довгострокові господарські зв'язки з подібними «нестабільними» виробниками. Виходом з даної ситуації може стати організація диверсифікованого виробництва, що підкреслить тверде становище виробника на ринку. З іншого боку, якщо спеціалізоване машинобудівне підприємство починає випуск, наприклад, товарів народного споживання (конгломератна диверсифікація), то це може зіграти важливу роль для вибору масовим покупцем товару саме цього заводу. По-перше, якщо підприємство-виробник планує збувати непрофільну продукцію на локальному ринку, то ціна даної продукції може виявитися нижче ціни конкурентів за рахунок зниження транспортних витрат. По-друге, товар, вироблений відомим в даному регіоні підприємством, отримує в очах споживачів більшу цінність, тому буде асоціюватися з великим виробником машинобудівної продукції, що стабільно розвивається.

Звертає на себе увагу той факт, що при розробці виробничої стратегії в системі координат диверсифікації можливі такі варіанти:

- виробництво простого. У цьому випадку існує можливість повністю диверсифікувати виробничий процес, що дає можливість випуску нового асортименту продукції;

- підприємство відчуває труднощі при реалізації основної продукції. На таких машинобудівних підприємствах повинна проводитися диверсифікація з метою зміни обсягів випуску освоєної і диверсифікованої продукції, при цьому виробнича діяльність перебудовується за

допомогою залучення або перерозподілу фінансових ресурсів. Надалі диверсифіковане виробництво може розглядатися як новий напрямок у випуску машинобудівної продукції;

– виробництво конкурентоспроможне і має можливість гнучко реагувати на вимоги ринку, але відсутність фінансових ресурсів не дозволяє випускати дорогу продукцію. На таких машинобудівних підприємствах з низькими фінансовими можливостями необхідно проводити диверсифікацію з метою зниження ризиків при випуску та реалізації продукції [5].

Слід зазначити, що підприємства, які використовують непрофільну диверсифікацію, майже завжди проникають в нові види виробничого бізнесу шляхом кооперування з функціонуючими машинобудівними підприємствами зі створенням корпоративної структури. Така диверсифікаційна стратегія ґрунтується на тому, що новостворена бізнес-структура дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку шляхом збільшення обсягів випуску продукції за більш прийнятними для покупця цінами. При цьому критерій отримання додаткових дивідендів відсувається на другий план, що виправдовує себе до тих пір, поки непрофільна диверсифікація забезпечує зростання корпоративних інтересів, спеціалізацію в напрямку диверсифікації виробництва.

Основними результатами дослідження ринку є прогнози його розвитку, оцінка кон'юнктурних тенденцій, виявлення ключових факторів успіху. При цьому, як правило, виявляються найбільш ефективні способи ведення конкурентної політики на ринку і можливості виходу на нові ринки, а також здійснюється сегментація ринків, тобто вибір цільових ринків і ринкових ніш.

У більшості випадків, як показало обстеження, ці дослідження, по-перше, носять систематичний характер; по-друге, спираються на спеціально відібрану інформацію; по-третє, на підприємствах здійснюються певні процедури збору, узагальнення, обробки та аналізу даних; по-четверте, використовуються спеціально розроблені для цілей аналізу інструменти.

Загальна мета даних досліджень полягає у визначенні умов, при яких створюються передумови для ефективного перебігу процесу майбутньої диверсифікації виробництва. При цьому на низці підприємств виявлення потреб, які диверсифікуються, проводиться за допомогою побудови гіпотез: на основі використання колишнього досвіду діяльності керівника або консультанта; пропозицій персоналу підприємства; досвіду партнерів і контрагентів підприємства (постачальників, постійних покупців, торгових посередників); вивчення інновацій конкурентів [2].

Необхідність створення нового підходу до диверсифікації і викликана, з одного боку, особливою гостротою проблем які стоять перед машинобудівними підприємствами, з іншого –

різким зниженням ефективності машинобудівного виробництва через недостатність фінансових коштів і слабкою орієнтованістю на кінцеві виробничі та комерційні результати.

Тому одна з цілей запропонованого нами підходу до управління диверсифікацією на машинобудівному підприємстві – створення інформаційної бази відбору пріоритетів при проведенні диверсифікації і пов'язаного з цим розподілу обмежених фінансових коштів для виробництва основної продукції та тієї, що диверсифікується. Основні принципові методичні положення нового підходу до диверсифікації наступні: вирішення завдання вибору пріоритетів в рамках машинобудівного підприємства, проблемна структуризація виробничого процесу, використання інноваційних ресурсів як основної форми реалізації пріоритетів проведеної диверсифікації, створення механізму управління диверсифікацією на підприємстві.

Пропонований нами підхід до диверсифікації машинобудівного виробництва передбачає використання комплексу критеріїв пріоритетності, що утворює наступні групи: цільової результативності диверсифікаційних перетворень, комерційної ефективності та вагомості пропонованих нових технічних і виробничих рішень. При цьому ефективне управління диверсифікаційною діяльністю на підприємстві передбачає відбір і узгодження часткових пріоритетів всіх виробничих підрозділів: органів управління виробничими підрозділами і підприємством, підрозділів, які проводять диверсифікацію виробництва з впровадженням нових технологічних процесів тощо.

В даний час назріла необхідність структуризації проведеної диверсифікації з урахуванням угруповання за окремими найбільш актуальними проблемами і комплексне рішення (від поглибленого аналізу і діагностики до реалізації у виробничих підрозділах). У зв'язку з цим пропонується наступний порядок проведення диверсифікації на машинобудівному підприємстві.

Перший етап – визначення переліку найважливіших технічних проблем вдосконалення виробництва, що відображають стратегічні цілі диверсифікації. Склад пріоритетних проблем повинен формуватися на основі аналізу орієнтирів загальної стратегії машинобудівного підприємства.

Другий етап – розробка основних заходів, пов'язаних з досягненням стратегічних цілей машинобудівного підприємства: ранжування, відбір і формування складу пріоритетів пропонованої диверсифікації виробництва.

І, нарешті, третій етап – структуризація заходів диверсифікації – формування для вирішення кожної з пріоритетних завдань цільового пакету організаційно-технічних заходів, що включають основні дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

На нашу думку, основною особливістю диверсифікації машинобудівного виробництва є

її поглиблена аналітична підготовка в рамках оціночного бізнес-плану підприємства. Серед основних завдань такої підготовки – оцінка комерційної ефективності диверсифікації, в якій будуть використовуватися нові технології, технічні засоби та верстатне обладнання, що впроваджується.

В якості критеріїв комерційної ефективності диверсифікації виробництва можна використувати загальноприйняті характеристики: отримання фінансових коштів за рахунок реалізації продукції, випущеної на диверсифікованому виробництві; стан поточного рахунку підприємства з урахуванням виплати відсотків кредиторам або інвесторам; отриманий реальний прибуток за час проведення диверсифікаційних перетворень, дисконтована до року початку реалізації проекту диверсифікації тощо.

З вищесказаного випливає, що за допомогою розглянутих критеріїв може бути встановлено ступінь прийнятності різних рішень для машинобудівного підприємства, що проводить диверсифікацію виробництва.

**Висновки.** Таким чином, на основі узагальнення теоретичних матеріалів та аналізу практики досліджено особливості, типологію та основні тенденції в диверсифікації виробництва на підприємствах промисловості, що дозволило визначити стан і основні напрямки підвищення ефективності управління даним процесом на сучасному етапі на машинобудівних підприємствах.

Систематизовано напрямки та типи диверсифікації машинобудівних підприємств. Запропоновано підхід до диверсифікації машинобудівного виробництва, який передбачає використання комплексу критеріїв пріоритетності.

Запропоновано порядок проведення диверсифікації на машинобудівному підприємстві. Визначено особливості диверсифікації, надано критерії оцінки її комерційної ефективності на машинобудівних підприємствах, за допомогою яких може бути встановлено ступінь прийнятності різних рішень для машинобудівного підприємства, що проводить диверсифікацію виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фролов В.М. Повышение эффективности диверсификации производства / В.М. Фролов // Проектирование и исследование технических систем: межвуз. научный сб. – Набережные Челны: изд-во КамГПИ, 2005. – № 7. – С. 112–119.
2. Старовыборная С.Ю. Практика разработки стратегии диверсификации машиностроительного предприятия / С.Ю. Старовыборная // Управление современной организацией. – Саратов: изд-во СГСЭУ, 2007. – 159 с.
3. Тарасов А.А. Методические аспекты оценки основных факторов диверсификации предприятий / А.А. Тарасов // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – № 2(24). – С. 33–36.
4. Харитоновна Г.Г. Особенности стратегической диверсификации в промышленности / Г.Г. Харитоновна. – М.: ООО «ТСМ», 2009. – 254 с.
5. Петров А.Б. Консолидация и диверсификация машиностроения в условиях инновационного развития / А.Б. Петров. – СПб.: Изд.-во СПбГУ, 2009. – 205 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов; 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
7. Cerasi, Vittoria & Daltung, Sonja, 1998. «Close relationships between banks and firms: is it good or bad?» Research in Economics, Elsevier, vol. 52(3), pages 233-253, September.