

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*

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ФОРМА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗИ

У статті розглянуто теоретичні й методичні основи вибору стратегічних напрямків розвитку машинобудівного підприємства в умовах диверсифікованості галузевого комплексу. Досліджено вплив різних факторів, що визначають конкретні форми диверсифікованості в машинобудуванні з урахуванням регіональних особливостей і вимог інтеграційної взаємодії основних учасників галузі.

**Ключові слова:** розвиток, диверсифікація, машинобудівні підприємства, взаємодія, галузь.

### **Коверга С.В., Згоденко Р.А. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ФОРМА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

В статье рассмотрены теоретические и методические основы выбора стратегических направлений развития машиностроительного предприятия в условиях диверсификации отраслевого комплекса. Исследовано влияние различных факторов, определяющих конкретные формы диверсификации в машиностроении с учетом региональных особенностей и требований интеграционного взаимодействия основных участников отрасли.

**Ключевые слова:** развитие, диверсификация, машиностроительные предприятия, взаимодействие, отрасль.

### **Koverha S.V., Zgodenko R.A. DIVERSIFICATION AS A FORM OF DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

The article describes the theoretical and methodological foundations of choice of strategic directions of the engineering enterprise in terms of diversification of industry complex. Investigated the influence of various factors determining the specific forms of diversification in mechanical engineering from a regional perspective and requirements of integration and interaction main industry players.

**Keywords:** development, diversification, machine-building enterprises, cooperation, sector.

**Постановка проблеми.** Стійке зростання прибутковості машинобудівного підприємства забезпечується в умовах, коли воно, реалізуючи свої інтереси, виражає й інтереси своїх партнерів і суспільства; коли воно прагне до постійного оновлення всіх параметрів своєї господарської діяльності, перебуває у стані постійного розвитку. При цьому факторами максимізації доходів тут стають не прорахунки ринку, а урахування ринкової, науково-технічної та споживчої кон'юнктури, всемірне використання внутрішніх джерел розвитку, надання додаткових вигод споживачеві. Принаймні освоєння нових видів діяльності у відповідь на кон'юнктуру ринку формує тенденції загального економічного процесу, одним з напрямків якого є виробнича диверсифікація.

Пошук напрямів диверсифікації для машинобудівних підприємств є актуальним. По-перше, адміністративно-командна економіка боролася за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створила величезні монопродуктові 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 виробничо-господарської діяльності підприємств.

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

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключові теоретичні положення з проблем диверсифікації роз-

робляло багато вітчизняних і зарубіжні авторів. У їх працях досліджено теоретичні та методичні основи організації диверсифікаційної діяльності, надано супутній інструментарій. Тут слід виокремити роботи західних учених і фахівців, таких як І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М.Мак Дональд, М. Портер, Т. Саати, Дж. Еванс та ін., в яких закладено теоретичний базис використання стратегії диверсифікації як у сфері виробництва, так і у сфері продажів.

Велику роль у науково-методичному забезпеченні практичної диверсифікації відіграли роботи російських вчених: О.О. Ларионової [5], Ф.М. Русиной, О.Б. Петрова [6], О.О. Тарасова [8], Г.Г. Харитонової [11]. Проблема диверсифікації виробництва підприємствами машинобудування України досліджується у роботах вітчизняних авторів: О.О. Цюгла [12], М.Д. Корінько [4], В.О. Шишкін [14], А.В. Череп [13] та ін. Роботи цих учених здебільшого присвячені питанням стратегії диверсифікації та методів її проведення, проблем та особливостей управління диверсифікованим машинобудівним підприємством. Але деякі питання у вітчизняній науковій літературі розроблено недостатньо повно. Зокрема, відсутні методичні підходи до оцінки адекватності диверсифікаційних стратегій підприємств машинобудівного комплексу на конкурентних ринках машинобудівних виробів ринковим умовам їх реалізації, особливостям економічного розвитку суміжних галузей і регіонів. Це вказує на необхідність розгляду процесу диверсифікації на рівні промислового комплексу в цілому.

Крім того, відсутнє цілісне дослідження з проблем моделювання та інформаційного забезпечення стратегії диверсифікації у практиці машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в тому, щоб шляхом узагальнення теоретичних матеріалів та аналізу практики дослідити сучасні тен-

денції розвитку стратегії диверсифікації на машинобудівних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш складними і комплексними завданнями, що стоять перед підприємствами машинобудівного комплексу Донецького регіону є модернізація виробництва, збереження виробничого потенціалу, розробка інноваційних варіантів використання сировини, матеріалів, технологій, посилення безвідходності виробництва. Вирішити ці завдання можна за допомогою поєднання інструментів диверсифікації діяльності окремої групи підприємств і форм інтеграційних тимчасових утворень, яка передбачає найбільш повне використання потенціалу підприємств галузі. Кожне підприємство має свої унікальні технології, виробничі процеси, технологічні переділи. При об'єднанні на обмежений термін ресурсного потенціалу та переваг декількох підприємств в інтегровану виробничу систему (ІВС) у рамках окремого промислового комплексу можна створювати продукцію, яку не може виробляти окреме підприємство, що означає розширення продуктового портфеля промислового комплексу і сприяє процесу диверсифікації промислового комплексу на основі інтегрованих виробничих систем (ІВС). Окремі проблеми функціонування складних інтеграційних утворень вирішувалися в роботах вітчизняних і російських дослідників [2; 3, с. 285-289; 9, с. 11-24].

На основі аналізу сучасних тенденцій в теорії розвитку складних економічних систем ми зробили висновок, що категорія «диверсифікація» визначається на мікрорівні, оскільки стосується сфер діяльності підприємств як відокремлених господарських суб'єктів. Однак така відособленість істотно обмежує рамки наукового пошуку нових форм і векторів їх розвитку, абсолютно не орієнтує виробничу систему на адаптацію до викликів ринкового середовища, врахування регіональних і територіальних особливостей, ізолює систему від позитивного результату залучення джерел зростання потенціалу ззовні.

Диверсифікація – один з напрямків економічної стратегії виробничого підприємства, які мають на меті розширити сферу ринкової діяльності підприємства шляхом випуску на нього (ринок) нових товарів, непов'язаних з основною спеціалізацією, на тих самих виробничих площах, з використанням наявного обладнання і з тим самим переліком основних матеріалів за рахунок внутрішньовиробничих резервів [7, с. 19-20].

Грунтовний аналіз проблем управління процесами диверсифікації [5, с. 106-109; 8, с. 33-39] показав, що сучасні дослідники залишають поза увагою процеси диверсифікації на мезорівні (рівні галузевих підкомплексів і комплексів, територій та регіонів). Цей недолік можна усунути шляхом синтезу сучасних підходів, моделей управління процесами диверсифікації з технологіями вивчення міжгалузевих взаємодій.

На нашу думку, наявну класифікацію основних видів диверсифікації за базовими критеріями, зазначеними на рисунку 1, необхідно доповнити новим напрямом класифікації – диверсифікацією галузевого комплексу.

Диверсифікація галузевого комплексу визначається як одночасний розвиток декількох напрямків промислової діяльності на основі диверсифікаційного потенціалу промислових підприємств, відкриття нових виробництв на основі маркетингових досліджень та інноваційних розробок в рам-

ках одного регіону або міжтериторіального з метою розширення продуктового ряду промислового комплексу та підвищення його конкурентоспроможності.

Диверсифікація галузевого промислового комплексу повинна передбачати вибір найбільш оптимальних шляхів максимально можливого підвищення його конкурентоспроможності з перспективою створення технологічно вдосконаленого і соціально орієнтованого промислового комплексу.

У цих умовах основним інструментом проведення цілеспрямованої політики впровадження процесів диверсифікації в управління промисловими комплексами стають якісно нові управлінські механізми, адаптовані до реальних умов з масштабними перспективами в розвитку. При цьому цільова спрямованість функціонування подібних механізмів повинна полягати у створенні умов для підвищення конкурентоспроможності галузі та рівня добробуту населення, що досягається шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу регіону. Це вимагає забезпечення оптимальної взаємодії всіх об'єктів, залучених у такий процес, проведення організаційних і технологічних змін, пов'язаних з виходом на нові ринки з новими або вдосконаленими товарами або послугами та задоволення потреб суб'єктів господарювання і споживачів території.

Кожне підприємство має свої унікальні технології, виробничі процеси, технологічні переділи. При об'єднанні ресурсного потенціалу та переваг кількох підприємств можна створювати продукцію, яку не може виробляти окреме підприємство.

Тому диверсифікацію машинобудівного комплексу (ДМК) можна також вважати розширенням продуктового портфеля машинобудівного комплексу за рахунок створення виробництв нового продукту на базі інтегрованих виробничих систем (ІВС).

Інтегрована виробнича система (ІВС), на нашу думку, – це об'єднана виробнича система великої кількості різного рівня елементів виробничих систем підприємств з найбільш прогресивними організаційними і технологічними можливостями на обмежений термін з метою реалізації проектів, які складно реалізувати на базі одного підприємства.

Розробка і освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції сприяє збільшенню фінансової самостійності та самодостатності регіонів, що дозволить створити умови для розвитку інноваційних про-

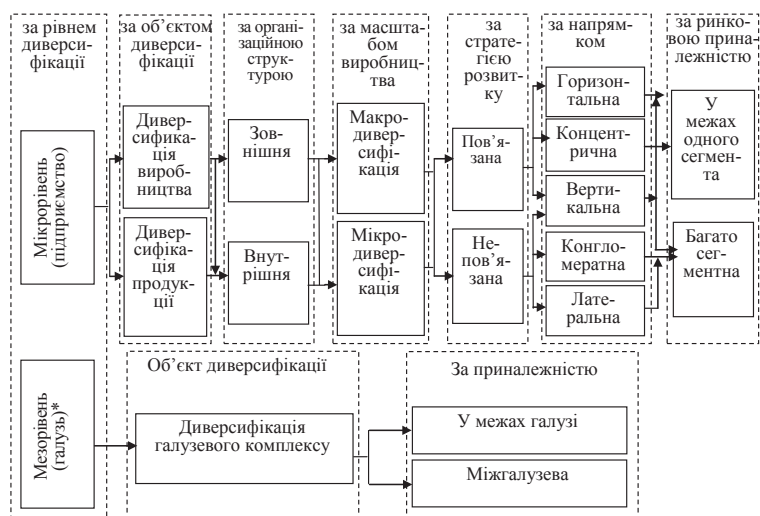


Рис. 1. Класифікація видів диверсифікації (на основі [5, с. 106]) \* авторський класифікаційний напрям

цесів, освоєння нових технологій, побудови нових зв'язків на принципово новій якійсній основі.

Принципи диверсифікації галузевого комплексу на базі інтегрованих виробничих систем можуть розглядатися на двох рівнях: на рівні галузі (загальні принципи) і на рівні підприємств-учасників програми диверсифікації (часткові принципи) (табл. 1).

На нашу думку, диверсифікаційні перетворення з урахуванням регіональних і галузевих особливостей слід оцінювати не за результатами поточної діяльності підприємств, а за стратегічний період часу (в динаміці). Це означає, що конкретний вибір варіантів диверсифікаційного ринкового розвитку такого машинобудівного підприємства визначається правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати вектор розвитку комплексу в цілому. Диверсифікаційна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток не одного підприємства, а підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції в цілому по галузі.

Тут необхідно врахувати, що єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство, навіть однієї галузі, унікальне, тому й визначення його стратегії також оригінальне й залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливостей продукції, стану економіки та інших факторів. Тут простежується складність реалізації того завдання, яке ми поставили у нашому дослідженні, тобто необхідно не тільки враховувати вплив факторів зовнішнього оточення (реалізувати загальні принципи), але і на основі інструментів міжгалузевої діагностики адаптувати стратегію підприємства з урахуванням генерального вектору розвитку галузевого промислового комплексу (принцип 7, група «часткові»). Пошук балансу між ступенем і форматом інтеграції та диверсифікації проблема не нова, але не знайшла достатнього методологічно розгорнутого рішення в умовах прояву кризових процесів в економіці України.

Для ефективної роботи на ринку машинобудівних виробів виробникам, на нашу думку, слід розробити

Таблиця 1

### Загальні і часткові принципи процесу диверсифікації (авторська систематизація)

Принцип	Зміст принципу
<i>Загальні принципи</i>	
1. Принцип рівномірного розвитку всіх соціально-економічних сфер регіону	Процес диверсифікації в умовах регіону повинен позитивно впливати не тільки на розвиток його промислового комплексу, а й на соціальний і культурний розвиток, поліпшення якості життя населення, підвищення доходів, підвищення рівня освіти.
2. Принцип пріоритетності дослідження та розвитку конкурентних видів економічної діяльності регіону	Передбачає комплексне дослідження природних, трудових, виробничих і фінансових ресурсів регіону та визначення видів діяльності і виробництв, розвиток яких сприятиме розвитку економіки регіону, стабілізації та зростання якості життя населення.
3. Принцип формування інноваційного продуктового портфеля промислового комплексу	Диверсифікація МК на базі ІПС передбачає створення складного продукту і відповідно наявність технологій, виробничих процесів, фахівців, науково-технічних розробок різних підприємств, що дозволяють сформувати об'ємний продуктовий портфель машинобудівного комплексу.
4. Принцип раціональності виробничо-територіальних поєднань підприємств	Учасником може стати підприємство, незалежно від форм і розмірів власності, але таке, що пройшло всі критерії відбору. Підприємства повинні володіти кращими показниками за технологічними параметрами, якістю, собівартості продукції і т.д. Враховується ступінь сумісності підприємств і гнучкість їх структури для участі в інтегрованому виробництві, умови переходу до наукомісткої технології з визначальною роллю інноваційних та інформаційних факторів. Принцип раціональності повинен поширюватися і фінансування програми. Аутсорсинг.
5. Принцип рівноваги між інтересами підприємства і регіону	При аналізі та розробці заходів в рамках управління ІПС необхідно порівнювати результати і витрати як підприємства, так і відповідні показники на рівні регіону.
6. Принцип цілеспрямованості та контролю	Зважаючи на те, що здійснення диверсифікації поширюється на багато підприємств машинобудівного комплексу, то необхідний орган для координації та контролю процесу і результатів, яким може бути координаційний центр, що створюється при побудові ІПС.
7. Принцип синергії	Орієнтує на врахування у процесі диверсифікації колективних дій на всіх рівнях управління і виконання
8. Принцип діалогу	Реалізація постійного діалогу в режимі прямого і зворотного зв'язку між підприємством та суб'єктом управління територією.
<i>Часткові принципи</i>	
1. Принцип пріоритетності продукції портфеля машинобудівного комплексу	Передбачає необхідність першочергової обробки деталей галузевого замовлення, залучення виробничих потужностей які простоюють, забезпечення першочергового матеріального, інструментального забезпечення.
2. Принцип синергії	Вважається скороченням витрат при об'єднанні різних видів виробництв.
3. Принцип контролю якості	Оцінює контроль якості на вході і виході кожної виробничої ланки ІПС і безперервність протягом усього виробничого циклу.
4. Принцип інформатизації	Передбачає впровадження CALS-технологій, що забезпечують безперервну інформаційну підтримку життєвого циклу продукту і управління ресурсами підприємства.
5. Принцип стимулювання персоналу	Збільшення заробітної плати, створення прогресивної системи оплати праці, розширення пакету соціальних пільг і т.д.
6. Принцип гнучкості виробництва	Принцип передбачає безперервну оцінку рівня виробленої продукції і методів роботи, зіставлення з подібними процесами, використовуваними конкурентами, виявлення кращих підходів до виробництва та управління. Впровадження інноваційних, науково-технічних досягнень у виробничий процес. Бенчмаркінг.
7. Принцип адаптивності	Принцип ґрунтується на необхідності діагностики ступеня впливу зовнішніх параметрів процеси росту і розвитку виробничої системи окремих учасників, зіставлення з результатами моніторингу в минулому, виявлення критеріїв результативності процесу зростання та оцінка потенціалу розвитку системи в цілому.

нові для такого ринку варіанти стратегій (враховуючи ступінь інтеграції), розрахувати необхідні для їх реалізації ресурси (виробничий і ресурсний потенціали диверсифікації), а потім залежно від того, чи змінюються у часі пріоритети (загальні й часткові принципи диверсифікації), реалізувати ті стратегії, які найбільш доцільні у сформованій ситуації.

Стратегічний сенс диверсифікації полягає в тому, що на підприємстві створюються нові елементи виробничо-комерційного циклу. Основним змістом цієї стратегії є наукові, організаційно-технічні та комерційні заходи щодо впровадження нових напрямів виробництва товарів і послуг.

Дослідження показують, що диверсифікаційні стратегії реалізуються в процесі постійних змін, перетворень у виробничій практиці. При цьому вони багатоваріантні, характеризуються різноманітністю підходів, дій, діяльністю щодо будь-якого об'єкта [10].

Не можна погодитися з деякими авторами, які вважають причини переорієнтації машинобудівних підприємств на стратегічні питання диверсифікації необхідністю розширення сфер застосування капіталу [1; 10, с. 112-119]. Їх твердження свідчать про недостатнє теоретичне та практичне опрацювання питання, тому що, по-перше, цілі стратегій диверсифікації напряду залежать від фінансового стану і можливостей машинобудівного підприємства, і по-друге, – привабливість галузей для машинобудівних підприємств різна в короткостроковому і довгостроковому періодах. Наприклад, фінансові можливості збиткових, середніх і успішних підприємств диктують різні стратегії, від «просто вижити» до утворення стратегічних корпоративних структур. Тому рішення у сфері інтеграційної взаємодії вимагають пильної уваги з боку груп впливу, і зокрема системи державного стимулювання.

До того ж, як відомо, при розробці довгострокової стратегії процесу диверсифікації оцінюються ймовірні потреби ринку в машинобудівній продукції, виявляються раціональні співвідношення між розвитком ринкових відносин, виробництвом і споживанням продукції.

Результати цих і подібних розрахунків складають основу для розробки такої стратегії диверсифікації на машинобудівних підприємствах, яка б забезпечила постійне наближення до оптимального рівня виробництва. Зрозуміло, цей рівень змінюється і буде змінюватися залежно від розвитку машинобудівного підприємства, накопичення інформації, появи нових технологічних та інших можливостей.

**Висновки.** Отже, за підсумками дослідження можна зробити певні висновки:

1. Диверсифікаційні стратегії повинні враховувати цілі та завдання, які має вирішувати кожен стратегічний рівень. З огляду на те, що цілі конкретні для певних етапів розвитку системи, в методологічному плані можна вказати на те, що вони повинні бути в основі стратегії.

2. Диверсифікаційні стратегії не мають відокремлюватись від комплексу засобів і механізмів підприємства та вектору галузевого розвитку, що дозволяють здійснювати керівничі на основі системи загальних і часткових принципів.

3. На машинобудівному підприємстві повинен бути розроблений взаємопов'язаний комплекс (портфель) диверсифікаційних стратегій, тобто мова йде про ієрархію стратегій. Одна єдина стратегія не здатна вирішувати всі завдання. Окрема стратегія буде націлена на відповідний елемент диверсифікаційного процесу такого рівня, а разом вони утворюють механізм стратегічного управління диверсифікацією.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акимцев А.Ю. Управление диверсификацией промышленного производства / А.Ю. Акимцев. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2001. – 250 с.
2. Асаул В.В. Самоорганизация и экономическая интеграция: общие точки: моногр. / В.В. Асаул, В.И. Криштал // Экономическое возрождение России. – 2004. – № 1. – С. 5-14.
3. Гліненко Л. Способи інтегрування бізнес-систем у бізнес-простір / Л. Гліненко // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2007. – Вип. 37(1). – С. 285-289.
4. Корінко М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: моногр. / М.Д. Корінко. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2007. – 429 с.
5. Ларионова О.А. Механизм региональной диверсификации на базе интегрированных производственных систем / О.А. Ларионова // Вестник РГРТУ. – 2009. – № 4(30). – С. 106-109.
6. Петров А.Б. Консолидация и диверсификация машиностроения в условиях инновационного развития / А.Б. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2009. – 205 с.
7. Старовыборная С.Ю. Практика разработки стратегии диверсификации машиностроительного предприятия / С.Ю. Старовыборная // Управление современной организацией. – Саратов: Изд-во СГСЭУ, 2007. – 159 с.
8. Тарасов А.А. Методические аспекты оценки основных факторов диверсификации предприятий / А.А. Тарасов // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – № 2(24). – С. 33-36.
9. Філіпенко А. Інтеграційні перспективи України: бігравіаційна модель / А. Філіпенко // Економіка України. – 2005. – № 6. – С. 11-24.
10. 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.
11. Харитоновна Г.Г. Особенности стратегической диверсификации в промышленности / Г.Г. Харитоновна. – М.: ООО «ТСМ», 2009. – 254 с.
12. Цогла О.О. Управління диверсифікацією діяльності машинобудівного підприємства / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2(92). – С. 150-155.
13. Череп А.В. Особливості диверсифікації виробництва підприємств машинобудування в Україні / А.В. Череп, Н.Е. Лук'яненко // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 4(58). – С. 317-319.
14. Шишкін В.О. Управління диверсифікацією підприємств / В.О. Шишкін // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємство». – 2006. – № 4. – С. 399-401.