

УДК 338.45: 338.33

ОРГАНІЗАЦІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

ОЛЕГ МОРОЗ,

доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту аграрної економіки Вінницького національного аграрного університету

Стаття присвячена висвітленню питання актуальності проведення диверсифікації та її ролі в сучасних умовах функціонування підприємств. Розглянуті різні підходи щодо трактування поняття диверсифікація. Виділені основні стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства та мотиви, що спонукають фірми диверсифікувати. Обґрунтовується необхідність проведення диверсифікації на підприємствах виробничої сфери і її необхідність для подальшого розвитку економіки. Описано основні переваги диверсифікованого підприємства. Виокремлено варіанти диверсифікації.

Результати проведеного дослідження полягають у теоретичному обґрунтуванні необхідності проведення диверсифікаційних процесів на підприємствах виробничої сфери, що дасть змогу забезпечити фінансову стійкість підприємства в майбутньому.

Ключові слова: диверсифікація, виробничий процес, підприємство, діяльність, розвиток, напрям, галузь.

Постановка проблеми. Застосування диверсифікації в діяльності підприємств зумовлює необхідність пошуку сучасних та ефективних напрямків її використання. Упровадження диверсифікаційних рішень на підприємстві неможливе без визначення перспектив, які воно отримує в результаті застосування диверсифікації виробничо-господарської діяльності. Важливим є виділення основних мотивів, що спонукають підприємства диверсифікувати. Забезпечення стабільності функціонування підприємства на ринку та ефективність його діяльності залежить від обраних напрямів, галузей та механізмів впровадження диверсифікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та методичні основи диверсифікації розвитку різних секторів ринкової економіки в науковій літературі розкривають І. Ансофф, Г. Азоев, В. Г. Андрійчук, І. В. Борщук, М. Корінко, Р. О. Колібаба, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, В. В. Юрчишин та інші вітчизняні й зарубіжні фахівці. Ними опрацьовані наукові підходи до диверсифікації виробничо-господарської діяльності, у тому числі в контексті загальних макроекономічних змін у нашій країні. Проте системних наукових пошуків щодо перспектив диверсифікації підприємств на сучасному етапі їх розвитку не проведено, що актуалізує досліджувану проблему.

На сьогодні виділені основні напрямки дослідження диверсифікаційних процесів, визначені їх основні класифікаційні ознаки та методи реалізації. Найбільш складним у процесі реалізації диверсифікаційних проєктів є об'єктивне врахування мотивів, що спонукають підприємства застосовувати диверсифікацію. Зважаючи на це, зауважимо, що існує значна проблема вибору відповідного варіанту диверсифікації для подальшого розвитку підприємства.

Мета статті - виділення й аналіз варіантів диверсифікації виробничих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Перші теоретичні напрацювання диверсифікації з'явилися ще у 20-х рр. ХХ ст., проте й досі не розроблено універсальної концепції, яка задовольняла б потреби більшості підприємств, які прагнуть диверсифікувати свою діяльність. У нашій країні достатньо не накопичений практичний і теоретичний досвід у цій сфері. Існують лише окремі приклади проявів деяких форм диверсифікації. Проблема диверсифікації була поставлена американським ученим Г. Марковіцем ще в 1952 р. у його фундаментальній праці "Portfolio selection". Проте й нині оцінки цього економічного явища є неоднозначними, потребують з'ясування його сутності.

Загальновідомо, що з економічної точки зору диверсифікація (від лат. *diversus* - різний і *facere* - робити) - це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва і (або) обслуговування, розширення асортименту вироблених виробів і (або) послуг [8].

Близькі до довідникової позиції підходить В. Г. Андрійчука, З. Є. Шершньова, С. В. Оборської, які подають диверсифікацію як урізноманітнення видів діяльності підприємства у виробничій, фінансовій та маркетинговій сферах [3], проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликани змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається [5].

У фундаментальній економічній літературі зустрічається ряд визначень диверсифікації. Але складність у тому, що диверсифікація - така концепція, якій не можна дати однозначного визначення. Науковці трактують це поняття по-різному, вважаючи, що диверсифікація - це сукупність процесів, які

№ 2 (122) березень-квітень 2013 р.

відбуваються на підприємстві, і виокремлення їх класифікаційних ознак слугуватиме створенню оптимального розподілу залучення ресурсів на проведення відповідних заходів.

Диверсифікація дає можливість підприємствам "триматися на плаву" в складній економічній ситуації за допомогою випуску широкого асортименту продукції або збільшення переліку надаваних послуг. У загальному визначенні диверсифікація - процес, який передусім полягає в переході на нові технології, ринки, до яких раніше підприємство не мало жодного стосунку. Відповідно продукція підприємства має бути абсолютно новою [1].

За запропонованою класифікацією Т. Коно пропонує поділяти підприємства на спеціалізовані та диверсифіковані. До спеціалізованих належать компанії, де на один продукт припадає понад 70 % загального обсягу продажів (однопродуктові компанії та компанії з домінуючим продуктом). Диверсифіковані ж компанії розрізняються залежно від класифікації номенклатури їх продукції по відношенню до використовуваних технологій та особливостей збуту.

Ідеальним варіантом діяльності будь-якої фірми, як відомо, є запобігання можливим невдачам і матеріальним втратам продуктивності, які можна отримати з різних прогнозів розвитку компанії. Необхідність диверсифікації можна виявити, порівнявши бажаний і наявний рівні продуктивності.

І. Ансофф вважає, що причиною проведення диверсифікації на підприємстві є невідповідність належного рівня продуктивності та ефективності, а всі причини диверсифікації викликані одним - збільшити ефективність діяльності підприємства зараз чи в недалекому майбутньому та на тривалу перспективу [6].

Оригінальний підхід до розгляду диверсифікації подає американський учений Генрі Мінцберг. Суть цього підходу полягає в тому, що він пропонує нову метафору - дзиґа, яка передбачає, що енергія диверсифікованих корпорацій має бути спрямована на підтримку динамічного балансу. Так, підприємство, яке займається величезною кількістю видів діяльності, вимагає такої моделі, яка включала б більш агреговані угруповання проти традиційних (наприклад, товари, регіони) і типи контролю (наприклад, фінансовий, стратегічний) [7].

Виробниче підприємство на зовнішньому ринку - це якісно нове явище для української економіки. Вихід на зовнішній ринок самостійних господарюючих суб'єктів має сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, до формування економіки відкритого типу. У загальному вигляді діяльність підприємства здійснюється за такими основними напрямками:

- вихід на зовнішній ринок: експортно-імпортні поставки товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові й кредитні операції;
- створення й участь у діяльності спільних підприємств;
- міжнародний маркетинг;
- моніторинг національної економічної політики та економіки світогосподарських зв'язків.

Стратегія будь-якого підприємства передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування оптимального рішення. Сам процес вироблення стратегії діяльності фірми охоплює такі етапи:

1) аналіз усіх сторін зовнішньоекономічної діяльності фірми;

2) аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту й пропозиції);

3) аналіз можливостей фірми: а) аналіз очікуваного збільшення обсягу зовнішньоекономічної діяльності; б) аналіз переміщення фірми на інші ринки; в) аналіз діяльності в новому середовищі й припинення діяльності в старій сфері;

4) аналіз бюджетно-податкової політики: а) бюджетно-податкова політика всередині країни та її вплив на фірму; б) бюджетно-податкова політика за кордоном і її вплив на фірму;

5) вплив тенденцій у світовій економіці: а) аналіз світового ринку позикового капіталу; б) аналіз зовнішньоторговельної політики різних країн;

6) розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми: а) формулювання глобальної довгострокової мети зовнішньоекономічної діяльності; б) формулювання варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності; в) декомпозиція глобальної мети на піднесення; г) порівняння варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності.

Залежно від конкретних умов функціонування підприємства передбачають різноманітні напрямки стратегій підприємницької, виробничо-збутової й науково-технічної діяльності. Глобальними напрямками стратегії виробничо-господарської діяльності є такі три виміри розширення ринкової активності:

- стратегія інтернаціоналізації - освоєння нових, закордонних ринків через розширення експорту не тільки товарів, а й капіталів. У цьому разі за кордоном, зокрема в колишніх країнах-імпортерах, створюються підприємства, заводи й фабрики, які виробляють товари, оминаючи обмежувальні торговельні бар'єри й використовуючи переваги дешевої робочої сили й багатой місцевої сировини;

- стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові й не пов'язані з основними видами діяльності фірми галузі;

- стратегія сегментації - поглиблення ступеня насичення запропонованими товарами й послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків.

Стратегія розширення ринкової активності фірми включає й четвертий вимір ринкових дій - ритм (темп, швидкість) цих процесів. І, очевидно, більш швидкий темп за інших рівних умов забезпечує кращі результати й приносить значні успіхи.

Кожен варіант диверсифікації потребує відповідного підходу та якісного аналізу, але водночас має розглядатися як сукупність усіх можливих методів:

- увесь існуючий персонал, устаткування потрібно використовувати задля досягнення випуску максимального розмаїття товарів та послуг. Цей метод підходить для компаній, які віддають перевагу науково-технічному прогресу;

- підвищення продуктивності відбувається за рахунок збільшення кількості устаткування і якості організації, що, як правило, веде до збільшення асортименту продукції;

- об'єднання компаній приблизно однакового розміру й виду діяльності веде до створення масштаб-

них компаній-гігантів, що жорстко контролюють відповідний сегмент ринку;

- весь процес залучення управлінського таланту, технічних навичок, патентів та інших ресурсів повинен протікати в такий спосіб, щоб компанія змогла отримати із цього певні вигоди, приміром, гарантовані поставки сировини й доходи від інвестування в співпраці з іншими фірмами. Тоді компанії в окремих випадках можуть утворювати нову корпорацію.

Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючи від досить обмеженого залучення нового сегмента виробництва ("вузька" диверсифікація) до масштабного поглинання виробничої сфери інших країн ("широка" диверсифікація) [2].

Виділимо мотиви, які спонукають підприємства диверсифікувати:

- втрата життєздатності продукції за рахунок моральної зношеності або за рахунок появи жорсткої конкуренції;

- продукція, яка досягла стадії зрілості та насичення, коли зростання потенціалу не виправдовує застосування допустимих засобів і ресурсів;

- подолання умов спаду або можливого перенасичення. Здійснюється шляхом розподілу інвестицій і ризику в усі сфери виробництва.

Усі ці мотиви можуть існувати окремо, але можуть поєднуватися один з одним, це залежить від конкретних обставин, у яких перебуває компанія, тому й вибір форми диверсифікації має бути добре обґрунтований і спланований відповідно до обставин.

З урахуванням тенденцій розвитку підприємство може здійснити певні кроки для реалізації диверсифікації, а саме:

- напрям розвитку сприяє вдосконаленню технологічного процесу існуючого типу виробництва;

- диверсифікація збільшує охоплення сегментів ринку;

- диверсифікація також збільшує відсоток комерційних продажів за рахунок реалізації спільних програм розвитку підприємств;

- диверсифікація стабілізує реалізацію продукції в разі економічного спаду;

- диверсифікація сприяє розширенню технологічної бази компанії.

Відповідно до вищесказаного, диверсифікація здійснюється такими шляхами:

- через внутрішній ринок капіталів;

- за рахунок реструктуризації;

- через поділ функцій чи ресурсів.

Оцінити ступінь диверсифікації виробничо-господарської діяльності можна шляхом вивчення таких факторів:

- диверсифікації операцій, що проводяться на підприємстві;

- диверсифікації діяльності підприємства за географічною ознакою;

- оцінюванням можливості швидкої зміни пріоритетів фінансової політики керівного персоналу підприємства;

- оцінюванням можливості втрати найбільших клієнтів і розміру негативних наслідків для стійкості підприємства.

Виявити гнучкість проведення диверсифікації дозволяє ретельний аналіз певних показників:

- 1) імовірності доступу підприємства до різних ринків фінансових ресурсів;

- 2) співвідношення корпоративних і приватних клієнтів;

- 3) імовірності отримання підприємством, у разі потреби, підтримки з боку держави, акціонерів.

Зазначимо, що головною метою диверсифікації є досягнення оптимальної комбінації між ризиком та доходом. Діяльність підприємства в такій ситуації можна описати за допомогою однієї з двох моделей:

- 1) мінімізація рівня ризику за умови, що обсяг отриманих прибутків буде не меншим від запланованого рівня;

- 2) максимізація прибутковості підприємства за умови, що рівень ризику при цьому буде не більшим від прийнятного рівня.

Переваги диверсифікованого підприємства полягають у можливості об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей. Успішний результат такого об'єднання обумовлюється дією синергетичного ефекту, тобто коли ціле є чимось більшим, ніж сума частин. Так, деякі великі корпорації підвищують прибутковість своїх новопридбаних компаній шляхом удосконалення на них систем керівництва й фінансового контролю, а також шляхом реорганізації цих компаній у спеціалізовані за видами діяльності підрозділи. У цьому випадку позитивний результат дає спільне використання ресурсів і досвіду. Найбільше значення синергетичний ефект має в разі, якщо підрозділи компанії перебувають у суміжних галузях.

Як правило, початкові етапи діяльності компанії пов'язані з її концентрацією на одній галузі. Багато які з найбільш успішних компаній досягли високого рівня добробуту, використовуючи стратегію концентрації, тобто не виходячи за рамки однієї сфери діяльності.

Стратегія галузевої концентрації може бути використана лише на ранніх стадіях життєвого циклу галузі, оскільки за сприятливих обставин вона може забезпечити найбільш високі темпи виробничого розвитку або приросту капіталу. На наступних стадіях життєвого циклу компанії із задоволенням потреби в продукції основного контингенту споживачів їй на зміну повинна прийти стратегія галузевої диверсифікації виробничої діяльності [3].

Найменш ризикованим є диверсифікація в розрізі різних, не пов'язаних між собою груп галузей. Необхідність використання такої стратегії визначається тим, що для багатьох великих і середніх компаній, що здійснюють свою діяльність протягом тривалого періоду, традиційно обрані галузі стримують темпи перспективного розвитку, отримання високої віддачі від капіталу, а іноді викликають стратегічну вразливість у конкурентній боротьбі. Забезпечити нові можливості для розвитку таких компаній може диверсифікація діяльності в інші альтернативні групи галузей.

Висновки

1. Диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. У результаті відбувається перехід від однобічної виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

2. Вибір напрямку диверсифікації залежить від специфіки діяльності, накопиченого виробничого потенціалу та від фінансового стану підприємства. Пошук стратегії диверсифікації діяльності підприємства повинен дати визначення напрямку реструктуризації наявного потенціалу, проведення структурних змін, заснованих на зниженні витрат виробництва, з метою вибору найбільш вигідного варіанту для розвитку діяльності фірми. Для того, щоб підприємства могли працювати ефективно та рівень їх виробництва відповідав світовим стандартам, їм обов'язково необхідно провести диверсифікацію виробництва. Це досить складний та довгоетапний процес, проте його впровадження зможе вивести підприємство з кризи та забезпечити нормальний рівень функціонування та прибутковості в подальшому розвитку.

3. У цілому диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємств забезпечує прибуток, стабільність і конкурентну стійкість як зараз, так й у віддаленому майбутньому, а тому кожне підприємство повинне вирішити, до якого ступеня йому доцільно диверсифікувати виробничо-господарську діяльність, урахувавши при цьому стан зовнішнього середовища, ресурсний потенціал та ринковий попит.

Диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємств формує передумови соціально-економічного розвитку економіки за рахунок його подальшого розвитку на інноваційних засадах.

Відповідно до цього підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе вигодою та найменшим ризиком, тобто вибирати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимальним можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аронов А. М. Диверсифікація виробництва: теорія і стратегія розвитку / А. М. Аронов, А. М. Петров. - СПб. : Леніздат, 2000. - 128 с.
2. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення

ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 10. - С. 17-21.

3. Тулицин О. Л. Диверсифікація підприємства / О. Л. Тулицин // Новосибірськ, 2004. - 150 с.

4. Филиппов А. В. Диверсификация как способ повышения адаптивных качеств предприятия / А. В. Филиппов // Вісник Донецького університету. - 2000. - № 2. - С. 72-76. - (Сер.: "Економічні науки").

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. - К. : КНЕУ, 1999. - 384 с.

6. Hill C. W. L. A longitudinal study of the causes and consequences of changes in diversification in the US industry / C. W. L. Hill, G. S. Hansen // Strategic Management Journal. - 2011. - Vol. 12. - 280 p.

7. Markides C. C. Related Diversification - Core Competences and Corporate Performance / C. C. Markides, P. J. Williamson // Strategic Management Journal. - 1994. - Vol. 15. - Pp. 149-165.

8. Термінологічний словник [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/3/statti/2sotnichenko/slovnuk.htm>.

REFERENCES

1. Aronov A. M., Petrov A. N. (2000), *Diversification: Theory and Development Strategy*, Lenizdat, St. Petersburg, 128 p.

2. Bahorka M. O. (2009), Diversification as a factor in increasing the efficiency of enterprises in modern conditions, *Investment: Practice and Experience*, No. 10, pp. 17-21.

3. Tupitcin A. L. (2004), *Diversification of the enterprise*, Novosibirsk, 150 p.

4. Filippov A. V. (2000), Diversification as a way to improve the quality of adaptive enterprise, *News of Donetsk university*, No. 2, pp. 72-76.

5. Shershynova Z. Ye, Oborsky S. V. (1999), *Strategic Management*. Training Manual, Kyiv, 384 p.

6. Hill C. W. L., Hansen G. S. (2011), A longitudinal study of the causes and consequences of changes in diversification in the US industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 280 p.

7. Markides C. C., Williamson P. J. (1994), Related Diversification. Core Competences and Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 149-165.

8. Glossary, available at: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/3/statti/2sotnichenko/slovnuk.htm>.

Oleh Moroz

FEATURES OF THE DIVERSITY OF PROCESSES OF MANUFACTURING COMPANIES

The article is devoted illumination of question of actuality of leadthrough of diversification and its role in modern operating of enterprises conditions. In publications considered different approaches are in relation to interpretation of concept diversification. The basic strategy of industrial and economic activities and motives that induce firms to diversify.

The necessity of leadthrough of diversification on the enterprises of production sphere and its necessity is also grounded for subsequent development of economy. Basic advantages of the diversified enterprise are described. The proper variants of diversification, which require the proper approach and high-quality analysis and at the same time can be examined as an aggregate of all possible methods of diversification, are selected.

The results of the conducted research consist in the theoretical justification for diversification of production processes in the business areas that will provide the financial stability of the enterprise in the future.

Keywords: diversification of manufacturing process, the enterprise activity, development, direction, industry.

© О. Мороз

Надійшла до редакції 11.03.2013

№ 2 (122) березень-квітень 2013 р.