

УДК 338.3:331:621

## ДИВЕРСИФІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ УСПІШНО ФУНКЦІОНУЮЧОГО МЕХАНІЗМУ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Обелець Т.В.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Проведено дослідження, яке стосується розроблення та функціонування механізму формування та реалізації виробничої програми підприємств, який на основі диверсифікації виробничої програми, як ефективного заходу виробничо-економічної системи надасть змогу зважено приймати та ефективно реалізовувати управлінські рішення на мікрорівні, що сприятиме піднесенню економічної ефективності підприємства. Використання даних положень сприятиме формуванню сприятливого мікроклімату, отриманню підприємством конкурентних переваг у зовнішньоекономічній діяльності, сприятиме формуванню успішно функціонуючого механізму виробничої програми підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, диверсифікаційна діяльність, виробнича програма, виробнича діяльність, виробничо-економічна система.

**Постановка проблеми.** Проблематика забезпечення активізації виробничої діяльності в умовах формування загострених конкурентних переваг постає перед підприємствами як об'єктивна необхідність в створенні сприятливого конкурентного мікроклімату, застосування стратегічних підходів задля формування конкурентних переваг на світовому ринку. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробника сприятиме прискоренню ринкової трансформації підприємств, входженню до світових товарних ринків та створенню валютних резервів, необхідних для модернізації виробництва у посткризовому середовищі. Наявна потреба визначення напрямів економічного зростання підприємств та удосконалення виробничого механізму є основою дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Погляди науковців стосовно дефініції «диверсифі-

кація» різняться: так Т. Рябова, І. Сергеев [7] як одночасний розвиток не пов'язаних один із одним видів виробництв, розширення номенклатурі виробничої продукції та вид стратегії маркетингу, що направлений на розширення кількості сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане з основним виробництвом підприємства, В. Габаліс, О. Амуржувєв [2] розглядають диверсифікація виробництва (діяльності) як перехід від одностороннього, яке часто базується на лише одному продуктиві виробничої структури, до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається, В. Гончаров [3] – диверсифікація являє собою процес розширення товарної гами фірми з метою забезпечення більшої стабільності результатів й уникнення коливань в отриманні прибутку, Л. Лопатін [9] як стратегію зменшення

ризиків фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між кількома напрямками діяльності: виробництвом різноманітних товарів та наданням різних послуг, Г. Немченко [10] як форму організації виробництва, що характеризує одночасний розвиток різних видів підприємницької діяльності, І. Ансофф [1] розглядає термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, які істотно відрізняються від попередніх, В. Макаров [11] як інноваційний процес розширення активності підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу з метою зменшення ризику, Р. Тянь [12] розглядає розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв всередині підприємства, М. Корінько [6] як інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак розроблені концепції, підходи щодо диверсифікаційної діяльності як засобу, через який досягається успішне функціонування виробничої програми не достатньо широко висвітлені та потребують більш ретельного дослідження. Удосконалення методики, яка базується на підходах до управління процесом диверсифікації виробничої програми підприємства сприятиме вирішенню проблеми економічного зростання підприємства. Оцінювання впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища надасть можливість сформулювати успішно функціонуючий механізм формування та реалізації виробничої програми.

**Мета статті.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад стосовно механізму формування та реалізації виробничої програми.

**Виклад основного матеріалу.** Під диверсифікацію розуміють поширення господарської діяльності підприємства на нові сфери, зокрема, розширення номенклатури продукції, географічної сфери діяльності, що можуть не мати прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної діяльності підприємства.

Розвиток теорій інституціонально-інформаційної економіки, економіки знань, дає змогу порівняти диверсифікацію виробництва з визначенням інновацій.

Вважаємо, що до мотивів здійснення диверсифікації виробничої програми належать:

1. Внутрішні мотиви (прагнення синергії, скорочення витрат, придбання новітніх технологій, залучення висококваліфікованого персоналу, ефективних робочих відносин та ін.).

2. Зовнішні мотиви (нерівномірний розвиток галузей економіки, розвиток науково-технічного прогресу, падіння норми прибутку в традиційному виробництві, зміни у грошовій політиці держави та загальних темпах економічної активності, політичні чинники і рівень державного регулювання, розвиток процесів глобалізації, точні зміни у конкретній галузі та ін.).

3. Мотиви менеджменту персоналу (соціальні, техніко-технологічні, наявність стратегічної мети здійснювати диверсифікацію шляхом злиття

та поглинання інших підприємств, потреба збільшення розмірів підприємства, підвищення прибутків акціонерів, отримання прямих фінансових вигод, інвестування надмірних ресурсів та ін.).

4. Законодавчі мотиви (обумовлюються дією антимонопольного, податкового та митного законодавства).

На нашу думку поняття «диверсифікація виробничої програми» як процесу, належать такі:

– один з видів економічного процесу, що здійснюється суб'єктами господарювання;

– процес, основним змістом якого є розвиток декількох не взаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг;

– процес, основним суб'єктом якого виступає виробник товарів (робіт, послуг);

– процес, спрямований на досягнення визначених економічних інтересів;

– процес, який здійснюється суб'єктами господарювання безперервно;

– процес, який здійснюється під економічним регулюванням органів управління держави;

– процес, що відбувається в конкретних ринкових умовах.

На думку М. Д. Корінько диверсифікацію виробничої програми доцільно структурувати таким чином:

1 етап. Визначення системи економічних інтересів суб'єкта господарювання, що пов'язані з диверсифікацією.

2 етап. Визначення особливостей продукції, яку буде отримано підприємством в результаті диверсифікації.

3 етап. Виявлення ринкових чинників, що впливають на ефективність процесу диверсифікації.

4 етап. Визначення економічної ефективності від реалізації проекту диверсифікації виробничої програми підприємства. Методологічними засадами управління диверсифікацією виробничої програми підприємства доцільно вважати системний підхід до дослідження об'єкта, що доповнений принципами класифікації, методами фінансового аналізу, портфельного та маржинального аналізу. Використання методичних підходів до визначення кількісних та якісних показників на основі системного аналізу дозволяє реалізовувати описову, пояснювальну та прогнозну функції [4, с. 120]. Підприємство є відкритою виробничо-економічною системою, що має ієрархічну структуру, складається з взаємопов'язаних підсистем, через результати діяльності впливає на навколишнє середовище, яке в свою чергу впливає на підприємство як на споживача ресурсів.

На наш погляд до принципів диверсифікації виробничої програми, виробничо-економічної системи доцільно віднести такі:

1. Відсутність конфлікту між метою диверсифікації і глобальною метою виробничо-економічної системи.

2. Необхідність захисту отримано і сформованого капіталу, а вже потім розроблення напрямів його збільшення.

3. Урахування міжелементних зв'язків виробничо-економічної системи, їх взаємодії та особливостей.

4. Узгодження напрямку диверсифікації з потребами ринку.

5. Доцільність технологічної сумісності та спадкоємності.

6. Максимально ефективне використання наявного трудового потенціалу.

За галузевим принципом диверсифікація поділяється на диверсифікацію виробництва і диверсифікацію номенклатури та асортименту товару.

Диверсифікація виробничої програми проводиться в таких формах:

- вертикальна – використання засобів збуту, надання різних послуг таких як ремонт, сервісне обслуговування;

- горизонтальна – одночасний випуск різних видів продукції та її оновлення з орієнтацією на різні категорії споживачів.

Вертикальна диверсифікація в машинобудуванні може бути представлена як диверсифікація видів діяльності, збуту та забезпечення. Горизонтальна диверсифікація виробничої програми підприємства поєднує корпоративну і концентричну форми. Основною ознакою даної форми диверсифікації є зміна або розширення існуючого виробництва продукції, що може проводитися як із зміною обраної спеціалізації, так і без такої.

Диверсифікація дає змогу сформувати систему ефективно працюючих промислових підприємств, які повинні адаптуватись та гнучко реагувати на відповідні зміни зовнішнього середовища з певним запасом фінансової міцності.

На основі вище зазначеного можна визначити дві групи методів диверсифікації:

- диверсифікація виробничої діяльності підприємства;

- диверсифікація через злиття та поглинання. Зовнішнє зростання передбачає об'єднання підприємств, пов'язаних або непов'язаних технологічним ланцюжком.

Непов'язана диверсифікація найчастіше означає інвестування ресурсів в галузі з високими темпами росту та високим рівнем ризику. Отже, з одного боку за допомогою диверсифікації розподіляються ризики інвестиційного портфелю, з другого – робота у нових сферах бізнесу пов'язана з високим рівнем ризиків. Таким чином, робота у традиційній сфері може бути більш прибутковою та менш ризикованою.

І. Ансофф вважає, що показники компаній однакові в стабільній економіці, але в періоди спаду кон'юнктури ринку синкретичні компанії дають кращі результати [1, с. 67].

В економічній системі застосовуються певні прийоми, на яких базуються методи диверсифікації виробництва, зокрема:

- нарощування експорту, навіть шляхом продажу продукції за демпінговими цінами;

- вторгнення на суміжні ринки, що раніше не були охоплені;

- сегментація товарного ринку;

- пристосування номенклатури та асортименту продукції до особливостей попиту платоспроможних покупців на внутрішньому ринку;

- вертикальна та горизонтальна інтеграція;

- створення власних збутових каналів;

- створення об'єднань підприємств.

В главі 12 Господарського Кодексу України об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, науко-

вої та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до цього Кодексу та інших законів мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав; утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання; є юридичною особою.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Виділяють такі основні форми об'єднань підприємств: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, при цьому Господарський кодекс передбачає можливість утворення і інших форм об'єднань підприємств, передбачених законом.

Реалізація політики диверсифікації виробничої програми підприємства досить часто передбачає реструктуризацію підприємства або реінжиніринг бізнес-процесів, що полягає у здійсненні реорганізаційних заходів для приведення функціональних структур відповідно до розробленої стратегії розвитку виробничо-економічної системи.

Метою реструктуризації підприємства є поліпшення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці, зниження витрат, поліпшення фінансових результатів діяльності виробничо-економічної системи.

Соціально-економічний ефект диверсифікації оцінюється, виходячи зі стану підприємства.

Можна погодитись з М.Д. Коріньком, який вважає, що:

- суто теоретично найбільш ефективна стратегія концентрації діяльності;

- за рівних умов пов'язана диверсифікація має перевагу над непов'язаною (конгломератною);

- внутрішнє зростання є більш пріоритетним, ніж зростання через злиття та поглинання [6, с. 51].

На думку Ансоффа І. основою для отримання соціально-економічного ефекту від диверсифікації виробничої програми підприємства є:

1. Постійний пошук можливостей розподілу виробництв у наявних структурах, що дозволяє освоїти нові види бізнесу та спростити диверсифікацію.

2. Визначення слабких місць технологічного процесу та життєвого циклу товару.

3. Визначення економічного потенціалу нового бізнесу.

4. Використання практичного досвіду, накопиченого в основній сфері бізнесу.

5. Спрощення горизонтальних зв'язків між бізнес-одинацями, створення механізму корпоративної єдності [1, с. 167].

Основним змістом організаційно-економічного механізму є стратегічне управління диверсифікаційною діяльністю.

**Висновки і пропозиції.** За ефективною організацією виробництва, при виваженішому плануванні та прогнозуванні своєї діяльності через

застосування методів регулювання і стимулювання можливо досягти максимізації прибутків підприємства. Отже, розроблення та формування виробничої програми, що передбачає диверсифікацію виробництва, дає змогу промисловим

підприємствам ефективно організувати процес управління виробничої діяльності, та забезпечити безперервний процес розширеного відтворення, підвищити ефективність операційної діяльності виробничо-економічної системи.

### Список літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Габаліс В. Диверсифікація в системі стратегічного планування промислового виробництва / В. Г. Габаліс, О. В. Амуржуєв // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, 1998. – Вип. 2. – С. 212-218, с. 214; Экономика для всех. Популярный словарь / Под ред. О. В. Амуржуева. – М.: ОАО «Экономика», 1997. – 388 с., с. 83-84.
3. Гончаров В. Руководство для высшего управленческого персонала / В. Гончаров. – В 2-х томах (3-е доп. изд.). – Т. 1. – М.: МНИИПУ, 1998. – 816 с., с. 42.
4. Корінько М. Д. Диверсифікація як економічний процес / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – Вип. 4(70). – С. 48-53.
5. Корінько М. Д. Диверсифікація як економічна категорія / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки: Теорія і практика. – К.: Європейський університет, 2005. – Вип. 1. – 320 с., с. 118-131.
6. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи / М. Д. Корінько. – Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с., с. 79.
7. Рябова Т., Сергеев И. Большой коммерческий словарь / Под ред. Т. Ф. Рябовой. – М.: Редакция «Война и мир», 1996. – 400 с., с. 68.
8. Сергеев И. В. Экономика предприятия / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 304 с., с. 73.
9. Лопатин Л. И. Экономико-математический словарь / Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатин. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Изд-во «АВФ», 1996. – 704 с., с. 124.
10. Немченко Г. И. Диверсификация производства. Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН, 1994. – 224 с., с. 23.
11. Макаров В. М. Инновационная сущность диверсификации планирования производства с учетом динамического спроса / В. М. Макаров // Инновации. – 2002. – № 9-10. – С. 118-124.
12. Тянь Р. Б. Планирование и контроль деятельности предприятий / Р. Б. Тянь, В. А. Ткаченко // Учебник. – Днепропетровск: Наука и образование, 2003. – 300 с., с. 58.

#### Обелец Т.В.

Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

### ДИВЕРСИФИКАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРУЮЩЕГО МЕХАНИЗМА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Аннотация

Проведено исследование, касающееся разработки и функционирования механизма формирования и реализации производственной программы предприятий, который на основе диверсификации производственной программы, как эффективного мероприятия производственно-экономической системы позволит взвешенно принимать и эффективно реализовывать управленческие решения на микроуровне, что будет способствовать повышению экономической эффективности предприятия. Использование данных положений будет способствовать формированию благоприятного микроклимата, получению предприятием конкурентных преимуществ во внешнеэкономической деятельности, способствовать формированию успешно функционирующего механизма производственной программы предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, диверсификационная деятельность, производственная программа, производственная деятельность, производственно-экономическая система.

**Obelets T.V.**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute»

## **DIVERSIFICATION ACTIVITY AS A MEANS OF FORMING A SUCCESSFUL FUNCTIONAL MECHANISM OF THE PRODUCTION PROGRAM OF THE ENTERPRISE**

### **Summary**

A study was carried out on the development and functioning of the mechanism for the formation and implementation of a production program of enterprises, which, on the basis of diversification of the production program, as an effective measure of the production-economic system, will allow us to weavily accept and effectively implement management solutions at the micro level, which will promote the economic efficiency of the enterprise. The use of these provisions will contribute to the formation of a favorable microclimate, gaining competitive advantages for the enterprise in foreign economic activity, and will contribute to the formation of a successful functioning mechanism of the enterprise's production program.

**Keywords:** strategic management, diversification activity, production program, production activity, production-economic system.