

[www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2009\\_3/2009-V3\\_19.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2009_3/2009-V3_19.pdf). 7. Мних О.Б. *Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика. Монографія* / О.Б. Мних. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 428 с. 8. Мороз Л.А., Князик Ю.М. *Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату* // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” №605. – 2007. – С. 96–103. – Ел.ресурс: [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/VNULP/Management/2007\\_605/17.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/VNULP/Management/2007_605/17.pdf). 9. Чернишова С. *Маркетинг відносин в системі управління підприємством: теоретичний аспект* // <http://www.rusnauka.com>. 10. Doyle P., *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Ltd, England 2000. 11. Morgan R., Hunt S.D. *The commitment trust theory of relationship marketing* // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58. – July. – P. 20–38. 12. *Ресурсно-інфраструктурне забезпечення інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств на засадах маркетингу і логістики* // Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / М.В. Сорока; Нац. ун-т “Львівська політехніка”. – Л., 2009. – 25 с.

УДК: 338.33

Б.І. Скворцов, О.О. Цогла

Національний університет “Львівська політехніка”

## МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Скворцов Б.І., Цогла О.О., 2010

**Розглянуто теоретичні основи обґрунтування прийняття управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства.**

**Виділено форми матеріально-технічної її реалізації та фактори впливу, на підставі яких приймається рішення про диверсифікацію. Запропоновано схему прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства.**

**In the article theoretical bases of ground of acceptance of administrative decision are considered in relation to diversification of activity of machine-building enterprise. The forms of her material and technical realization and factors of influence, on the basis of which made decision about diversification, are distinguished.**

**Постановка проблеми.** Рішення щодо диверсифікації діяльності є життєвою необхідністю функціонування підприємства в умовах світової кризи, впровадження ринкових відносин та поступової інтеграції у світову економіку й спрямоване на забезпечення довготривалої господарської та фінансової діяльності в умовах ринкових трансформацій. Так, більшість рішень про диверсифікацію приймаються на рівні досвіду, й актуальним є розроблення теоретичних методів обґрунтування прийняття управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробки І. Ансоффа [2], В. Василенко [3], Б. Карлофа [4], О. Кузьміна [8], Д. Кемпбела [5], Г. Кіндрацької [6] та інших науковців стосуються переважно стратегічного управління підприємством, у них диверсифікація розглядається з виділенням загальних рис і тенденцій, а конкретного її аналізу немає. Вагоміший внесок у дослідження питання управління диверсифікованим підприємством зробили: А. Томсон, А. Стрікланд [11], Г. Азоев [1], М. Корінко [7], М. Радєва [10], В. Шишкін [13], А. Міщенко [9], А. Филиппов [12], оскільки вони запропонували шляхи впровадження диверсифікації діяльності підприємства. Перспективи та проблеми управління диверсифікацією діяльності машинобудівного підприємства є актуальними й нині, тому потребують ґрунтовніших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** У нашому дослідженні ми поставили основним завданням:

- виокремити споріднені групи форм матеріально-технічної реалізації диверсифікації діяльності підприємства, які об'єднуються за рівнем складності реалізації та капіталомісткістю;
- здійснити аналітичне обґрунтування методу прийняття управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження діяльності машинобудівних підприємств дали змогу запропонувати метод обґрунтування прийняття управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності. Цей метод оснований на врахуванні таких чинників: доходів і прибутковості, фінансового стану та виробничо-господарського потенціалу підприємства; темпів розвитку ринків; конкурентної позиції підприємства в галузі тощо.

Аналізування диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств показало, що наявні два способи реалізації внутрішнього напрямку диверсифікації – через капітальне будівництво або капітальний ремонт і модернізацію. Існує чотири види капітального будівництва: нове будівництво, розширення діючого підприємства, реконструкція, технічне переозброєння. Капітальний ремонт і модернізація – здійснення на діючому підприємстві заходів щодо підвищення технічного рівня виробництва. Пропонуються такі основні стадії внутрішнього напрямку диверсифікації діяльності підприємства, а саме: матеріально-технічна, організаційно-правова, обґрунтування та затвердження реалізації (рис. 1).

За результатами дослідження зроблено висновок про те, що прийняття рішення про внутрішній напрям диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства залежатиме від: сукупності чинників, які характеризують його виробництво; тривалості інвестиційного циклу об'єкта диверсифікації; терміну експлуатації і випуску нової продукції, яку виготовлятимуть в разі здійснення диверсифікації та попиту на неї; спроможності здійснення диверсифікації відповідно до ресурсного й інформаційного забезпечення; конкурентного зовнішнього середовища.

Для матеріально-технічної реалізації диверсифікації діяльності підприємства виникає необхідність створення алгоритму прийняття рішення, який би пояснював, як конкретно можна здійснити цей проект, а саме: через окремі види капітального будівництва чи капітальний ремонт і модернізацію, оскільки для них характерними є різні форми реалізації.

Пропонуємо виокремлювати три споріднені групи форм матеріально-технічної реалізації диверсифікації діяльності підприємства, які об'єднуються за рівнем складності реалізації та капіталомісткістю:

- 1) нове будівництво та розширення діючого підприємства на нових територіях;
- 2) розширення діючого підприємства на старих територіях і реконструкція;
- 3) технічне переозброєння, капітальний ремонт і модернізація,

Основні фактори впливу, на підставі яких приймається рішення щодо вибору внутрішнього методу реалізації диверсифікації, такі:

- ендогенні (внутрішні) – сукупність чинників, які характеризують існуюче виробництво на підприємстві та продукцію, яку підприємство буде виготовляти в разі диверсифікації діяльності;
- екзогенні (зовнішні) – сукупність чинників, які визначають спроможність диверсифікації діяльності підприємства відповідно до ресурсного, інформаційного забезпечення, його конкурентоспроможності й попиту на продукцію, яка буде виготовлятися;
- часові параметри, а саме: тривалість інвестиційного циклу об'єкта диверсифікації, термін експлуатації і випуску нової продукції тощо.

Отже, розгляд факторів впливу та внутрішнього методу реалізації диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства здійснюватимемо з виділенням споріднених груп форм матеріально-технічної реалізації диверсифікації (на рисунках вони показані різними відтінками).

Складовими ендогенного (внутрішнього) фактора впливу на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства є існуюче виробництво та нова продукція (рис. 2).

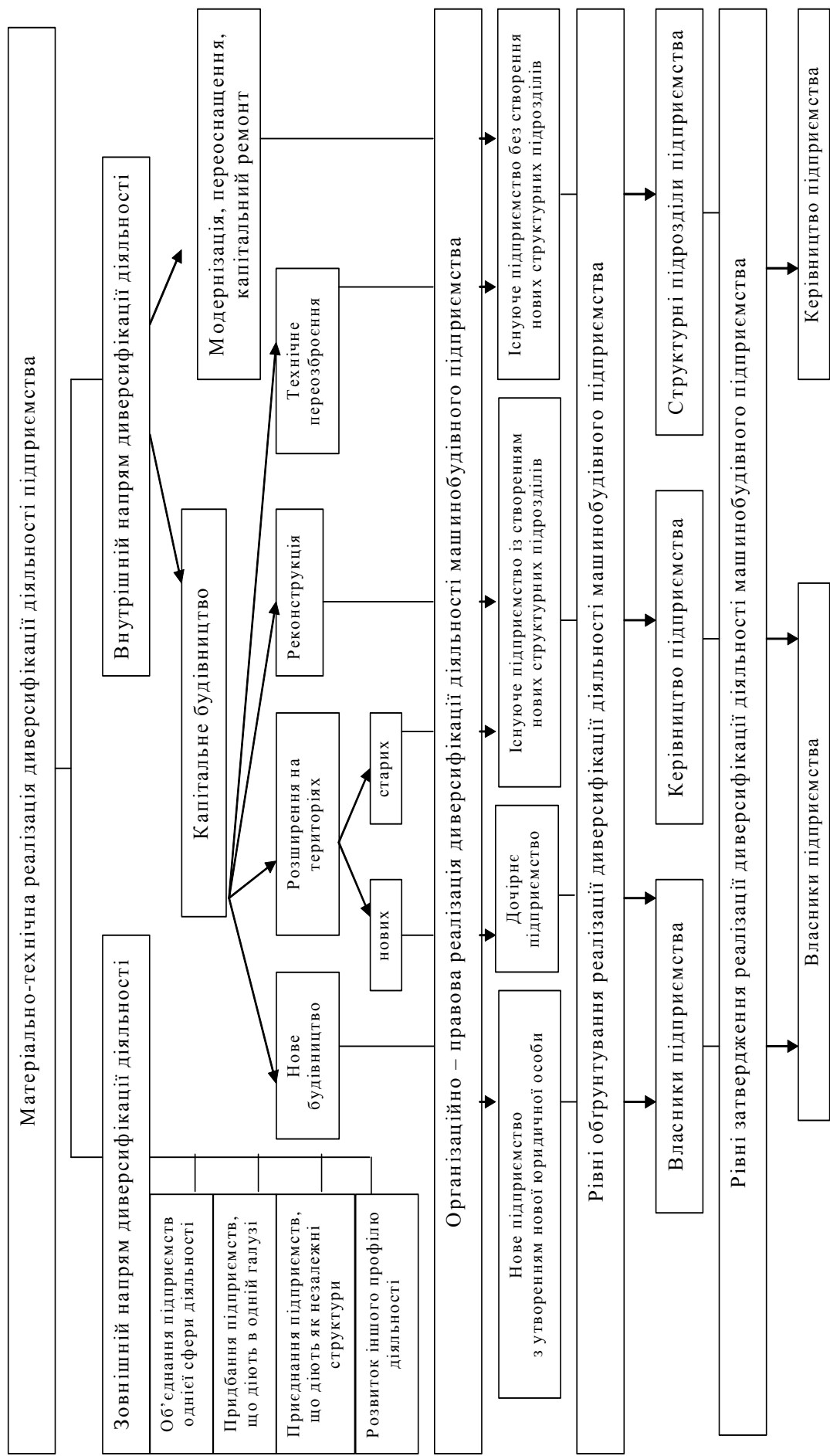


Рис. 1. Схеми основних етапів прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства (власна розробка)



*Примітка*

	– нове будівництво і розширення на нових територіях
	– розширення на старих територіях і реконструкція
	– технічне переозброєння і модернізація

*Рис. 2. Ендогенні фактори впливу на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства*

Існуюче виробництво – сукупність взаємопов’язаних процесів праці, в результаті яких створюють готову продукцію. Ми виділяємо ті його елементи, які найбільше впливають на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності, а саме: основні фонди, продукція, техніко-технологічна база, виробничий персонал.

Основні фонди – це засоби праці, які використовуються у виробничій діяльності машинобудівного підприємства тривалий час. У процесі виробництва продукції вони піддаються фізичному та моральному спрацюванню, внаслідок чого втрачають свою споживчу вартість (корисність). Тому під час прийняття рішення важливим є визначення рівня зношеності основних фондів.

Для машинобудівних підприємств пропонуємо виділяти такі рівні зношеності наявних основних фондів: значний – більше за 70 % ; середній – від 40 % до 70 %; незначний – до 40 %.

Існує два види життєвих циклів для машинобудівної продукції – у сфері обігу і повний життєвий цикл. Життєвий цикл у сфері обігу розпочинається з періоду випуску продукції, тобто коли готова продукція залишає межі підприємства і завершується, коли ця продукція вибуває з експлуатації.

Розрізняють такі стадії життєвого циклу: кінцева стадія – виготовлення продукції припиняється, відбувається її поступове вибуття; середня – інтенсивне виготовлення, максимальний обсяг випуску продукції; початкова – започаткування випуску та збільшення обсягів виробництва продукції.

Техніко-технологічна база машинобудівного підприємства – сукупність елементів виробництва, яка відображає стан техніки і технології, що застосовують для одержання продукції. Впровадження диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства ґрунтується на спроможності до змін його техніко-технологічної бази.

Висока здатність до змін є характерною для підприємств одиничного (індивідуального) виробництва зі спорідненими технологіями виготовлення, що здійснюється за окремим замовленням. Проте це вимагає застосування універсального устаткування. Середня здатність до змін притаманна машинобудівним підприємствам серійного виробництва, де відбувається випуск продукції відповідними серіями, які періодично повторюються, оскільки при цьому застосовується спеціальне обладнання та устаткування. Для автоматизованого та масового виробництва з конвеєрними лініями характерна низька здатність до змін, оскільки у такому разі необхідно міняти весь конвеєр, а це значні витрати коштів. Диверсифікація можлива лише за умови використання наявної конвеєрної лінії, при заміні устаткування та пристосувань.

Виробничий персонал – всі працівники, які зайняті у сфері виробництва, до яких зараховують керівників, спеціалістів та робітників. Здійснення диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства значною мірою залежить від можливості перепідготовки з освоєння інших (суміжних) професій і навичок персоналу.

Виконане дослідження показало: якщо на діючому підприємстві перепідготовки потребують до 10 % виробничого персоналу, або наявні працівники спорідненої кваліфікації, то є сприятливі умови для диверсифікації. Ймовірність перепідготовки незначна, якщо її вимагає від 10 % до 50 % виробничого персоналу. Та не існує змоги перепідготовки, коли її потребують понад 50 % працівників.

Новий вид продукції, яку машинобудівне підприємство буде випускати в разі прийняття рішення щодо диверсифікації своєї діяльності, є другою складовою ендогенного (внутрішнього) фактора впливу. До нового виду продукції належать нововведення або істотні модифікації існуючих.

Якщо нові види конкурентоспроможної продукції машинобудівного підприємства виробляються на основі невідомих господарникам знань та вмінь, які, як правило, захищені патентом і вимагають істотної зміни технології, то таку продукцію вважаємо революційною. Звичайного рівня інноваційності ми вважаємо продукцію, для якої використовують існуюче обладнання, а інноваційні рішення покращують саму продукцію або умови її виготовлення. Неінноваційною є продукція, яка була не характерною для підприємства, але ринкова ситуація складається так, що її тепер вигідно виготовляти (зростання попиту, ціни тощо).

Сукупність чинників, які визначають можливість диверсифікації діяльності підприємства відповідно до ресурсного й інформаційного забезпечення, конкурентоспроможності й попиту на нову продукцію, а також діяльність інших підприємств, є основними складовими екзогенного (зовнішнього) фактора впливу (рис. 3).

Вплив діяльності інших підприємств на прийняття рішення щодо диверсифікації машинобудівного підприємства є опосередкованим і проявляється у пертурбації навколишнього середовища, з огляду на загальний стан і тенденції розвитку світової і національної економіки.



Рис. 3. Екзогенні (зовнішні) фактори впливу на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства

Для обґрунтованого прийняття рішення щодо диверсифікації необхідно визначати не тільки умови проведення, але і можливості реалізації продукції диверсифікованого виробництва. Однією з умов успішної диверсифікації є наявність та доступність ресурсного забезпечення, елементами якого є матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси.

Матеріальні ресурси, а саме основні та допоміжні матеріали, вироби, сировина є основою диверсифікації діяльності процесу виробництва.

Доступним матеріальним забезпеченням для здійснення диверсифікації діяльності вважаємо ситуацію, коли наявна можливість використання матеріальних ресурсів існуючого виробництва, або їх заміна становить до 10 %.

Ускладненим – за необхідності заміни від 10 до 50 % матеріальних ресурсів, а коли більше 50 %, то матеріальні ресурси для здійснення диверсифікації вважатимемо недоступними.

Фінансові ресурси диверсифікації діяльності підприємства – це грошовий капітал підприємства, що перебуває у його розпорядженні і призначений для вирішення проблем, пов'язаних із диверсифікацією. Формування фінансових ресурсів диверсифікації відбувається за рахунок власних та залучених коштів. Від їх співвідношення залежить можливість здійснення диверсифікації.

Дослідження показало, якщо власні кошти підприємства на 60 %, а залучені на 40 % покривають витрати диверсифікації, то її фінансування вважатимемо доступним. Ускладненим, коли розподіл становитиме 50 % власних та 50 % залучених коштів. В іншій ситуації – фінансове забезпечення диверсифікації нездійсненне. Такий розподіл враховує існуючий стан (вартість) кредитних коштів, що склався в Україні. У разі зміни цих умов запропонований розподіл також необхідно міняти.

Якщо для реалізації проекту диверсифікації виникає потреба у залученні іншого виробничого персоналу, оскільки на підприємстві відсутні спеціалісти з необхідною кваліфікацією або спеціальністю, то можливість такого залучення ми також поділяємо на три групи: доступне, ускладнене, недоступне.

Доступне, коли залучення спеціалістів не вимагає значних додаткових витрат (переїзд, квартира, створення відповідної інфраструктури (проживання, театри, розважальні заклади тощо). Ускладнене, коли необхідні кошти для залучення виробничого персоналу підприємство може виділити з власних джерел. Недоступне, якщо виникає необхідність використовувати значні суми кредитних коштів.

У результаті нагромадження, перетворення, відбору та верифікації інформації, а на її основі впровадження нового виробничого методу чи застосування нової форми організації виробництва можна приймати рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства.

Якщо не існує перешкод до придбання інноваційних нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау, гудвіл тощо), то інформаційне забезпечення диверсифікації діяльності вважатимемо доступним. Коли придбання цих юридичних інноваційних документів вимагають значних витрат, то таке забезпечення вважатимемо ускладненим. Відсутність можливості придбання ліцензії, патенту чи ноу-хау свідчить про недоступне інформаційне забезпечення диверсифікації.

Можливість реалізації продукції диверсифікованого виробництва залежить від попиту на неї та суперництва між її виробниками.

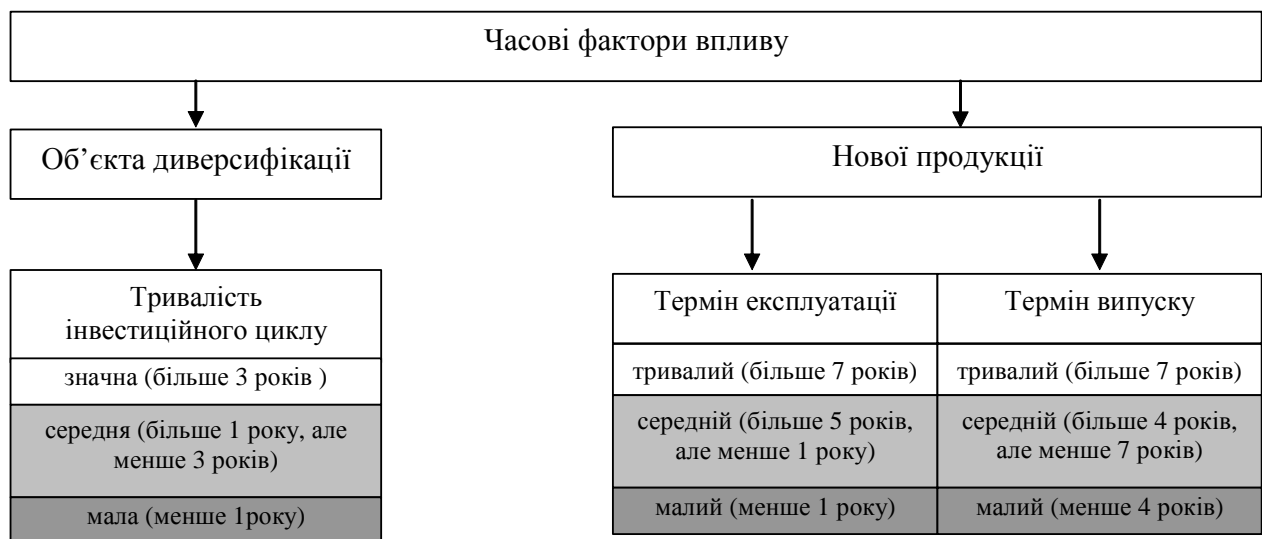
Якщо прогнозований попит на продукцію становить понад 120 % від потужності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства, то такий попит вважатимемо високим. Коли у межах від 120 % до 100 % – то середнім, менше за 100 % – задовільним. Це пояснюється тим, що здійснення диверсифікації діяльності і просування товару на ринок вимагає значних витрат часу. Тому, коли підприємство вийде на ринок, попит буде меншим.

Безпосередній вплив на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства має структура ринку, що характеризує умови, в яких відбувається конкуренція.

Найкращий варіант – олігополія, коли продукція диверсифікації діяльності знаходиться на ринку з небагатьма великими продавцями товарів, здатними істотно впливати на ціни реалізації цих товарів та монополічне виробництво, яке забезпечує підприємству виключне право виробництва або реалізації продукції диверсифікації діяльності. Монополістична конкуренція, яка виникає на ринку з багатьма продавцями та покупцями й значною кількістю товарів, що реалізуються за різними цінами, призводить до гіршої реалізації продукції диверсифікованого виробництва. Досконала конкуренція, яка спостерігається на ринку з багатьма продавцями та покупцями тотожного, взаємозамінного товару, коли жоден з продавців чи покупців не здатний відчутно вплинути на ціну чи обсяги продажу, не створює сприятливих умов для реалізації продукції диверсифікованого виробництва.

На прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства значний вплив мають часові чинники, оскільки взаємозв'язок і поєднання основних елементів диверсифікаційного процесу відбувається не тільки в просторі, але й у часі. Їх складовими є тривалість інвестиційного циклу об'єкта диверсифікації, термін експлуатації і випуску нової продукції.

В узагальненому вигляді часові параметри впливу на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства зображено на рис. 4.



*Рис. 4. Часові фактори впливу на прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства*

Для того щоб відбулася диверсифікація на машинобудівному підприємстві, необхідний певний період, за який здійснюються відповідні перетворення щодо впровадження диверсифікації, забезпечення узгодженого й планомірного перебігу диверсифікаційного процесу.

Визначення тривалості інвестиційного циклу диверсифікаційного процесу пояснюється потребою узгодження прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства.

Виконане нами дослідження показало, що для машинобудівних підприємств характерні такі тривалості інвестиційного циклу: значна тривалість – понад 3 роки; середня – більше ніж 1 рік, але менше за 3 роки; мала – менше від 1 року.

Термін корисного використання (експлуатації) продукції диверсифікації – очікуваний період часу, який відповідає розрахунковому періоду експлуатації основних засобів. Ми виділяємо такі можливі терміни експлуатації продукції диверсифікації, які є характерними для машинобудівних підприємств: тривалий період експлуатації – понад 7 років; середній – понад 5 років, але менше за 7 років; малий – менше ніж 5 років.

Термін випуску продукції диверсифікації – час, протягом якого очікується попит на цю продукцію. Цей термін є базовим показником, як і попередній, для планування життєвого циклу товару (продукції диверсифікації діяльності).

На нашу думку, для машинобудівних підприємств є характерними такі терміни випуску продукції диверсифікації: тривалий – понад 7 років; середній – понад 4 роки, але менше за 7 років; малий – менше за 4 роки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розглянуто параметри впливу, які враховують зовнішні (рис. 2), внутрішні (рис. 3) і часові (рис. 4) фактори, сприяють прийняттю обґрунтованого управлінського рішення щодо реалізації диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. Виділення основних форм матеріально-технічної реалізації диверсифікації дає змогу апріорно (до виконання деталізованого дослідження) встановити, яким способом (нове будівництво, реконструкція чи технічне переозброєння) його можна здійснити.

Якщо фактори впливу відповідають конкретному виду реалізації внутрішнього напрямку диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства, то це становить 80 % обґрунтованості

рішення з техніко-технологічних, трудових та законодавчих позицій і з урахуванням часових параметрів. Проте у реальних умовах таке стовідсоткове співвідношення спостерігатиметься рідко.

Запропонована схема дає можливість встановити, які фактори та параметри впливу на рішення щодо реалізації диверсифікації діяльності підприємства заслуговують на особливу увагу. В подальших дослідженнях доцільно виконати детальний аналіз запропонованих факторів впливу та форм матеріально-технічної реалізації диверсифікації.

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Е & М, 1996. – 234 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – М: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – [2-ге вид. виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Карлоф Б. ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
5. Кемпбелл Д. Стратегический менеджмент / Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.:ООО “Издательство Проспект”, 2003. – 336 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
7. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах диверсифікації: теорія, методологія, організація : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз, аудит (за видами економічної діяльності) / М.Д. Корінько. – К., 2008. – 36 с.
8. Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О.Є. Кузьмін та інші. – Х.: ВД “ІНЖЕК” 2006. – 248 с.
9. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учеб. пособ. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск, 2003. – 250 с.
10. Радева М.М. Процес стратегічного управління диверсифікованою компанією / М.М. Радева // Академічний огляд. – 2004. – № 1. – С. 54–60.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Филиппов А.В. Диверсификация как способ повышения адаптивных качеств предприятия / А.В. Филиппов // Вісник Донецького університету: сер. В: Економіка і право. – 2000. – № 2. – С. 72–76.
13. Шишкін В.О. Управління диверсифікацією підприємств / В.О. Шишкін // Держава та регіони; серія: економіка та підприємництво. – 2006. – № 4. – С. 399–401.