

О. Б. МНИХ

Національний університет «Львівська політехніка»

Я. ДЯДЬО

Університет імені Матяє Бела (Словаччина)

І. М. ДАВИДОВИЧ

Національний університет «Львівська політехніка»

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ЗАГОСТРЕННІ СОЦІАЛЬНО-ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

В статті розглянуті основні типи, фактори та передумови активізації процесів диверсифікації виробництва машинобудівних підприємств на основі узагальнення вітчизняної і зарубіжної практики управління подібними економічними явищами. Показані особливості організації зовнішньої і внутрішньої диверсифікації підприємств, які мають різну ринкову і політичну владу, що відображається в регресійних моделях їх фінансових показників. Визначені подальші перспективи наукових досліджень з даної проблеми.

In the articles considered basic types, factors and pre-conditions of activation of processes of diversification of production of machine-building enterprises, are on the basis of generalization of domestic and foreign practice of management the similar economic phenomena. Rotined features of organization of external and internal diversification of enterprises, which have different market and political power which is represented in regressive models them financial indexes. The subsequent prospects of scientific researches are certain on this issue.

Ключові слова: машинобудівних підприємства, фінансові показники, диверсифікація, стратегії диверсифікації.

Постановка проблеми. Непередбачуваність поведінки учасників товарних і фондових ринків в Україні і за кордоном, особливо в умовах глобалізації бізнесу і зростаючих зовнішніх фінансових запозиченнях держави, не може не позначитися на виробничо-господарських, фінансових та інноваційних аспектах в діяльності і крупного і малого бізнесу, у планах маркетингової діяльності товаровиробників. Так, частка інноваційно активних підприємств в країні знизилася за 2007 – 2008 рр. від 14,2 % до 13 %, а по Львівській області – від 15,8 % до 12,1 %. Проблема імпортозаміщення і надалі залишається невирешеною. За прогнозами Fitch, дефіцит бюджету в Україні у 2009 році може досягти близько 8,5 % ВВП (11 % включаючи "Нафтогаз") у порівнянні з цільовим рівнем у 6 % ВВП (8,6 % включаючи "Нафтогаз"). Дефіцит бюджету в 2010р. очікується на рівні 172 млрд грн (зовнішній борг за перше півріччя 2009 р. складає близько 10 % ВВП при 24-відсотковому падінні обсягів виробництва у базових галузях економіки), а на початок 2010 р. зовнішній валютний борг складе майже 30 млрд дол., або 30 % ВВП. Істотне зростання експортних поставок продукції з низькою часткою доданої вартості ще в більшій мірі загострить проблему підвищення енергомісткості національного доходу (за цим показником Україна займає третє місце в світі). Так, серед найбільших торгових партнерів у січні–серпні 2009 р. порівняно з відповідним періодом попереднього року зросли експортні поставки до Китаю у 2,5 рази (в основному за рахунок поставок чорних металів). На підприємствах машинобудування за 9 місяців 2009 р. індекс виробництва становив 48,6 %, у тому числі на підприємствах з випуску апаратури для радіо, телебачення та зв'язку – 69,5 %, електричних машин та устаткування – 68,9 %, побутових приладів – 62,7 %, контрольно-вимірювальних приладів – 50,8 % [1]. Збитковість третини машинобудівних підприємств і зростання відсоткових ставок за кредити з необхідністю призведе до коригування їхніх маркетингових стратегій розвитку, до активізації диверсифікації портфелю діяльності, поставок і ринків збуту, зміщення пріоритетів поточного і стратегічного характеру в розвитку інноваційної діяльності і в структуризації основних складових інтелектуального капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підвищення стійкості машинобудівних підприємств до зовнішніх загроз і підвищення рівня їх конкурентоспроможності стане можливим тільки в тому випадку, якщо підприємство зможе організувати розвиток виробництва шляхом розробки нових форм і методів управління як поточними виробничими процесами, так і процесами відтворювального характеру, безпосередньо пов'язаними з впровадженням науково-технічних досягнень, тобто підприємство в умовах ринкової економіки повинно відповідати сучасним науково-технічним і технологічним умовам. Нові виклики часу, що найбільш гостро проявляються у зниженні соціальної відповідальності бізнесу, поляризації суспільства на елітних і «другорядних» споживачів, диференціації стандартів для різних корпоративних структур, у поглибленні технологічних розривів та рівнів кредитоспроможності між постачальниками, виробниками і споживачами – всі ці явища вимагають розроблення нових підходів щодо аналізу практичної цінності маркетингу, в тому числі у процесі обґрунтування концепції диверсифікації діяльності підприємства. Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є напрям диверсифікації виробництва, який полягає в розширенні номенклатури виробів, що випускаються, для проникнення в інші сегменти ринку з метою зниження різних видів ризиків – ринкового, інвестиційного, виробничого, валютного та ін. В економічній літературі [2 – 4] виділяють такі типи диверсифікації: концентрична — створення нових видів продукції за існуючої технології і на основі тих же матеріалів, сировини, що раніше використовувалися на підприємстві (підприємство, яке виготовляє шкіряне взуття

починає виготовляти з відходів сировини гаманці чи футляри); вертикальна — організація виробництва продукції, яку раніше підприємство отримувало від партнерів-постачальників (виробництво власної електроенергії при спалюванні певної сировини); горизонтальна — випуск продукції, для виробництва якої потрібні зміни існуючої технології або розробка нової; корпоративна — створення і виробництво принципово нової продукції. Будь-який виробник є частиною ланцюга створення доданої вартості для клієнтів, тому він повинен бути взаємопов'язаним з інтересами постачальників і покупців, що вимагає постійного перегляду маркетингових функцій і виконуваних задач: реорганізації існуючих кризових бізнес-систем і процесів з метою мінімізації числа виконуваних функцій через їх передачу партнерам, оцінювання перспектив аутсорсингу, зниження тривалості циклу і зменшення витрат з одночасним підвищенням гнучкості виробничої системи і якості продукту, обґрунтування диверсифікації у контексті зростання вартості підприємства [5 – 7] і розвитку логістичних систем [8].

Формулювання цілей статті: дати якісну характеристику процесу диверсифікації діяльності підприємств на основі вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду, а також дії факторів, що актуалізують маркетингові дослідження, диктують необхідність зміни напрямів і видів діяльності в умовах загострення соціально-фінансової кризи в країні.

Виклад основного матеріалу. Оцінка економічної і суспільної ефективності диверсифікації діяльності кожного машинобудівного підприємства залежить від економічної і суспільно-політичної системи, в якій воно функціонує. Поняття “витрати використаних засобів”, як зазначається в роботі, набирає цілком відмінне значення залежно від того, чи підприємство бере на себе (частково або повністю) відповідальність за зовнішні ефекти (*externalities, spill-over cost*), а також чи несе витрати, пов'язані із виключенням цих ефектів [2]. Тому економічна рентабельність окремого підприємства виступає добрим індикатором глобальної рентабельності лише тоді, коли підприємства включають до калькуляції внутрішньої рентабельності усі витрати і користі, пов'язані із зовнішніми ефектами, позитивними або негативними, які виникають з їх операцій. Судячи з табл. 1, майже половина машинобудівних підприємств не змогли в 2009 р. компенсувати витрати на виробництво і збут навіть при зростаючій динаміці реалізації.

Високі індекси промислового виробництва машинобудівної продукції [1] не забезпечили підвищення фінансової стійкості виробників, а, навпаки, зростання масштабу збиткового виробництва, по-перше, поставило його ще в більшу залежність від кредитних установ; по-друге, не забезпечило дифузії інновацій, адже частка інноваційно активних підприємств впала від 14,2 до 13 % за 2007 – 2008 рр. Логічно виникає питання про те, що асортиментну політику підприємства необхідно розглядати у контексті диверсифікації діяльності, що уможливило більш ефективне поєднання різних стадій ЖЦТ і ділових циклів в суміжних галузях, а також сприяє в певній мірі зниженню негативного впливу високої збитковості окремих виробів, що виготовляються згідно з заключними контрактами.

Таблиця 1

Фінансові результати діяльності підприємств за видами промислової діяльності за січень-серпень 2009 року (млн грн)

	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Промисловість *	-2010,8	50,7	26403,1	49,3	28413,9
машинобудування	761,4	50,8	4134,2	49,2	3372,8
виробництво машин та устаткування	901,6	49,8	1935,1	50,2	1033,5
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	773,2	52,5	1331,0	47,5	557,8
виробництво транспортних засобів та устаткування	-913,4	49,4	868,1	50,6	1781,5

* Дата останньої модифікації: 16.10.2009; джерело: [1]

Особливості машинобудування, як галузі реального сектору економіки, зумовлюють можливості значної диверсифікації діяльності і спеціалізації окремих підприємств і виробництв. Це пояснюється такими положеннями: по-перше, тим, що виробництво є найбагатограннішою формою підприємницької діяльності із значним потенціалом зміцнення ключових технологічних компетенцій, а машинобудування – однією з найскладніших галузей промисловості, яке займає 10 % у загальному обсязі промислової продукції; по-друге, тим, що галузь виготовляє складні вироби, що складаються з багатьох тисяч різних деталей, що уможливило розроблення різних схем горизонтально-вертикальної інтеграції в системі «постачання – виробництво – збут»; по-третє, машинобудування може бути розчленоване на велику кількість виробничих процесів, а технологічну систему такого підприємства можна розглядати як багаторівневу – деталь, вузол, агрегат, готовий виріб.

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації, виступають життєві цикли

товару, галузі суміжних ринків; альтернативи поєднання різних видів бізнесу циклічного та ациклічного типів; потенційні можливості підвищення економічної доданої вартості від інвестицій за рахунок поділу ризиків між різними видами підприємницької діяльності; синергійний ефект, викликаний новим видом бізнесу, наприклад, за рахунок спільного використання нематеріальних активів, устаткування, сировини, праці кваліфікованого менеджменту тощо; послаблення впливу жорстких рамок антимонопольного регулювання, що не дозволяє подальше розширення бізнесу в рамках даної галузі чи в межах виду економічної діяльності; наявні шанси на отримання так званого податкового ефекту; полегшений вихід на світові ринки з пакетом послуг; можливості підвищення соціальної ефективності за рахунок впровадження нових екологічних стандартів, більш повного використання відходів виробництва тощо; диверсифікація виробництва і ринків збуту джерел фінансування та ін. Вплив останнього з вище описаних факторів яскраво проявляється на прикладі ВАТ „Львівський експериментальний механічний завод (ЛЕМЗ)”, який використовує відходи металу від основної діяльності на виготовлення металевих конструкцій, які в останні роки експортуються в країни далекого зарубіжжя, про що свідчить маркетингова географія збуту продукції ВАТ «ЛЕМЗ» [9]. Зростання ефективності експортних поставок ВАТ «ЛЕМЗ» буде залежати від стабільності національної валюти, її курсу порівняно з валютою країни-імпортера. Для ВАТ (ЛЕМЗ)» переважаним є саме цей тип диверсифікації. Підприємство представлено у таких галузях: виробництво машин для інших галузей промисловості; здавання під найм власної та державної нерухомості виробничо-технічного та культурного призначення; діяльність автомобільного вантажного транспорту. Для ВАТ „ЛЕМЗ” стратегія диверсифікації діяльності уможливила зменшення збитків від основної діяльності протягом останніх п'яти років (табл. 2) та утримувати рентабельність реалізації на рівні 6 – 9 % за 2004 – 2008 рр.

Таблиця 2

Значення показників діяльності ВАТ «ЛЕМЗ» (2004 – 2008 рр.) *

Коефіцієнти	Роки				
	2004	2005	2006	2007	2008
Рентабельність реалізації, %	9.00	7.00	8.00	6.00	9.00
ЕВІТДА, тис. грн	(51.40)	(289.30)	(865.40)	520.00	537.00

*Складено на основі джерела [10]

Активну диверсифікацію діяльності впродовж більше 15 років проводило ВАТ «Дослідно-механічний завод «Карпати» – галузь хімічного машинобудування [5]. Через збитковість своїх основних клієнтів (сірководобувних підприємств та підприємств по її переробці) це підприємство у змушене було шукати нові ринки збуту і незайняті ніші, реструктуризувати виробничу програму, в якій найбільшу питому вагу наприкінці 90-х років минулого століття займало ємнісне обладнання для хімічної промисловості (динамічну характеристику діяльності відображено на рис. 1). Сегмент ринку – ємнісне обладнання для газозаправочних станцій (ГАЗС) шляхом дообладнання звичайних АЗС додатковими резервуарами (ГАЗС), зважаючи на встановлення більш жорстких вимог зі сторони ЄС щодо екологічної чистоти транспортних засобів (зокрема, вимоги євростандарту «Євро-3»-«Євро-5»), на думку фахівців ВАТ «Дослідно-механічний завод «Карпати», є особливо перспективним. Україна займає перші місця серед країн СНД за кількістю автомобілів, що працюють на зрідженому газі.

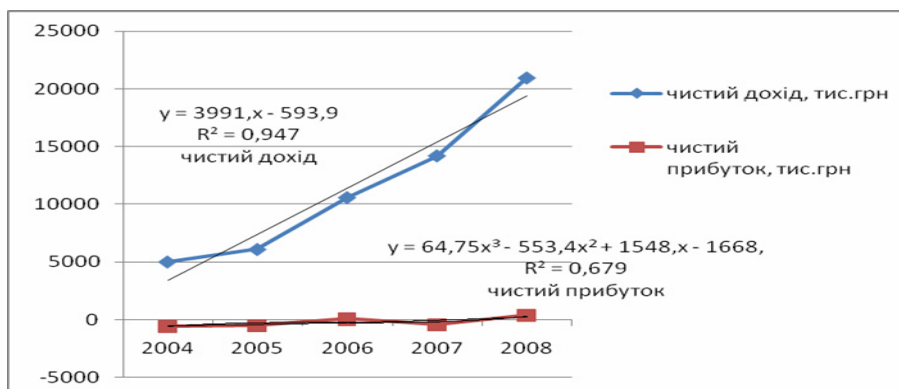


Рис. 1. Регресійні трендові моделі для фінансових показників ВАТ «ДМЗ «Карпати»

Тому вибір диверсифікації діяльності в напрямі широкого продуктового портфеля ВАТ «ДМЗ» «Карпати» буде залежати від ефективності внутрішнього і зовнішнього маркетингу рівнів беззбиткового виробництва постачальників, виробників і їх клієнтів [9 – 12].

На основі узагальнення теоретичних положень та критичного оцінювання практики менеджменту з проблеми диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств нижче на рис. 2 показана концептуальна схема, яка відображає найбільш суттєві її положення.

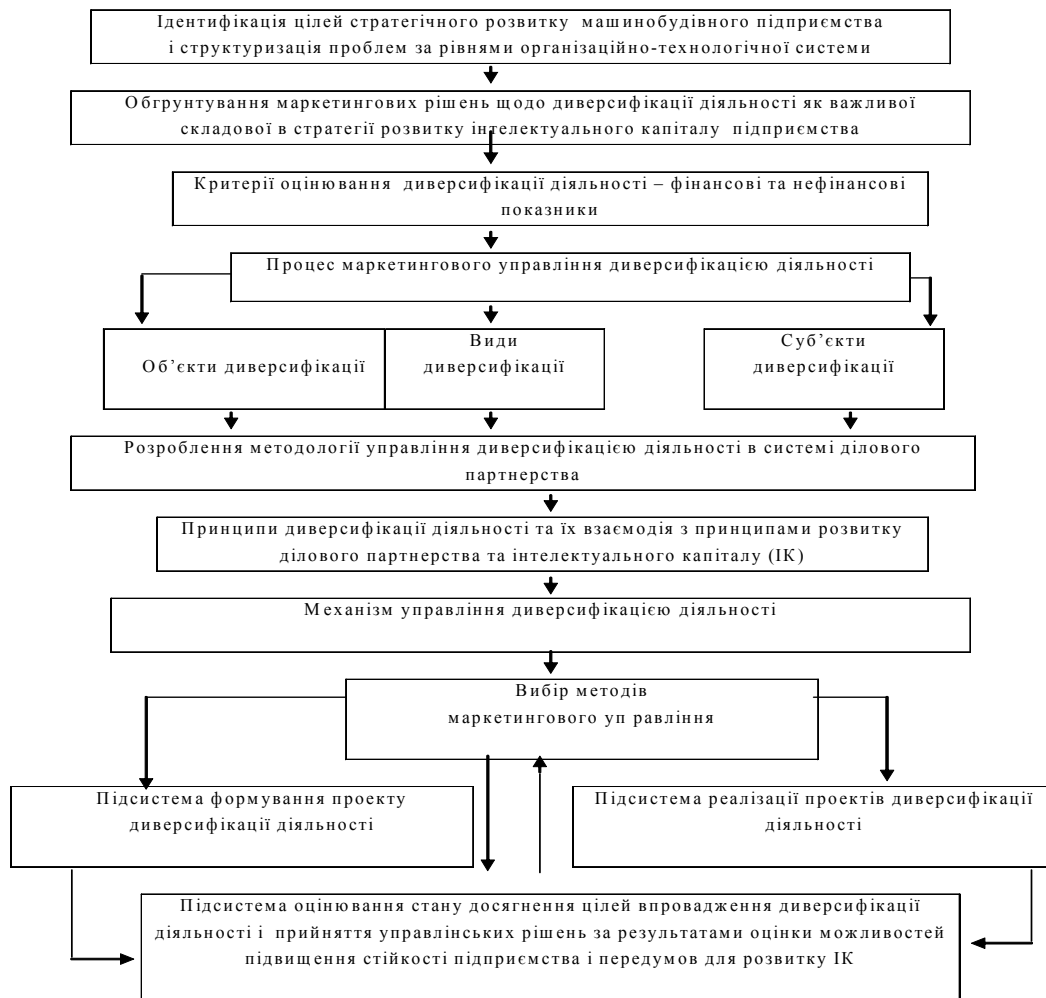


Рис. 2. Концепція маркетингового управління процесом диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства

Вивчення зарубіжного досвіду з даної проблеми показує, що диверсифікація виробництва постала досить серйозно для економіки Словаччини ще на початку 90-х років минулого століття, у період конверсії воєнної промисловості, коли у скрутному становищі опинилися 35 машинобудівних підприємств, які брали участь у виробництві військового спорядження для країн Варшавського договору. Місце цієї країни на міжнародному і регіональному ринку визначає середнє машинобудування та вузькоспеціалізована продукція АПК. Зараз кожне місто, промисловий центр прагне залучити нових інвесторів в економіку. Так, для міста Лученець, яке з'єднане з європейськими трасами (неподалік міста розташований аеропорт для маленьких літаків), одним із найголовніших пріоритетів є активний розвиток промислово-інвестиційної зони «Industrial park Lucenec – South», а іноземним інвесторам пропонується полегшені умови входження на місцеві ринки.

Впровадження в практику запропонованої концепції маркетингового управління процесом диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства необхідно розглядати в контексті підвищення стійкості товаровиробника у системі ділового партнерства в мінливому ринковому оточенні, що уможливує не тільки поділ ризиків між учасниками створення доданої вартості, але й ставить менеджмент перед необхідністю розвитку інтелектуального капіталу, раціоналізації системи ділового партнерства, вибору відповідної системи оцінювання ефектів, зумовлених внутрішньою і зовнішньою диверсифікацією виробництва. Так, компанія «Fertexro», що управляє Полтавським гірничо-збагачувальним комбінатом (ГЗК), досить ефективно спрацювала в період кризи, вийшовши на нові ринки, зокрема Китай, тому падіння виробництва на Полтавському ГЗК за дев'ять місяців 2009 р. склало 9,6 %, в той час як у інших ГЗК цей показник сягає 20 – 30 %. Як відзначають аналітики, там має місце прогресивний менеджмент, західно-орієнтований, він зумів диверсифікувати напрямки поставок. Розширення ланцюга створення вартості для клієнта, як показує вітчизняна практика машинобудівних підприємств, часто відбувається за рахунок здійснення комерційного підприємництва – розвитку оптової чи роздрібною торгівлі як власною, так і чужою продукцією, а також через переведення бізнесу в офшорні зони з більш сприятливою податковою базою, де відсутнє подвійне оподаткування прибутків.

Показовим у даному аспекті може бути ВАТ «Запоріжтрансформатор», засновником якого, згідно зі Статутом, є держава в особі Запорізької обласної ради народних депутатів. Основними ринки збуту ВАТ "ЗТР" [9] є: країни СНД (передусім, Україна, Російська Федерація, Республіка Казахстан); країни далекого

зарубіжжя: Єгипет, В'єтнам, Аргентина та інші. Диверсифікація діяльності даного підприємства, згідно з КВЕД, охоплює різні напрями бізнесу, а саме: 31.10.1 – виробництво двигунів, генераторів і трансформаторів; 51.87.0 – оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням; 63.21.2 – функціонування інфраструктури автомобільного та міського транспорту. Для багатовекторного бізнесу цього підприємства необхідне відповідне організаційно-правове забезпечення, зокрема, ліцензії (дозволи), які видають різні міністерства і відомства, тобто топ-менеджмент повинен мати доступ до певних структур як до політичного капіталу. Таке диверсифіковане підприємство, як ВАТ «Запоріжтрансформатор» із вагомими стратегічними активами, якими виступають зв'язки з міністерствами, комітетами і департаментами відповідного профілю, має значні переваги порівняно з іншими потенційними конкурентами щодо зміцнення ринкових позицій при кращих можливостях організації прямого маркетингу і зростаючих обсягах фінансових потоків, що регулюються 4-а іноземними компаніями на Кіпрі, між якими розподілений весь акціонерний капітал. Конкурентів у сегменті силових трансформаторів для генерації і передачі в Україні немає, незначна конкуренція з ВАТ "Укрелектроапарат" у сегменті розподільчих трансформаторів потужністю до 2 500 кВА до 2008р. Проте вже в жовтні 2008 р. після перевірки Державною екологічною інспекцією ВАТ "Укрелектроапарат" припинено його діяльність через порушення вимог природоохоронного законодавства. При продажах на ринку України цим підприємством використовуються прямі продажі кінцевим замовникам, а на російському ринку, в країнах Середньої Азії і Казахстані продажі ведуться через Представництво ВАТ "ЗТР" в Російській Федерації і Представництво ВАТ "ЗТР" в Республіці Казахстан і Середній Азії. Контрагентами виступають кінцеві замовники, а також генеральні підрядні організації, що виконують будівництво об'єктів енергетики "під ключ". При продажах у країні Далекого Зарубіжжя та інші країни СНД використовувалися продажі кінцевим замовникам, а також продажі через генеральні підрядні організації. Чинниками, що обумовлюють зростання ринку трансформаторобудування, є: інтенсивний розвиток промисловості (металургія, нафтогазова промисловість, хімічна промисловість, машинобудування) зумовлює зростання попиту на електроенергію; потреба в оновленні зношеного електротехнічного обладнання; дефіцит енергопотужностей на ринку СНД (РФ, Республіка Казахстан); державні програми з розвитку енергетики, інвестиції в енергетику країн СНД; прагнення країн СНД до енергетичної незалежності; здійснення заходів запланованих енергетичними стратегіями країн СНД.

Висновки та напрямки подальших наукових досліджень. Диверсифікація діяльності в межах одного підприємства вимагає ґрунтовного дослідження перспектив розвитку внутрішнього маркетингу – створення продукції, подібної до існуючої, створення зовсім нової продукції, диверсифікації ринків і технологій. Проте диверсифікація через злиття та поглинання вимагає маркетингового дослідження проблем євромаркетингу, взаємодії інтелектуального, банківського і промислового капіталу, можливостей та передумов зростання вартості підприємства на тривалу перспективу через об'єднання підприємств, пов'язаних або непов'язаних технологічним ланцюжком, і вибору напрямів розвитку стратегічного потенціалу компанії для різних типів ринкової кон'юнктури.

Література

1. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Yvan Allaire, Mihaela E. Firsirotu. Myślenie strategiczne. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
3. Диверсифікація виробництва як передумова ведення ефективної конкурентної боротьби в умовах посилення євроінтеграційних процесів / М.В. Врода // Економіка пром-сті. — 2005. — № 4.
4. Гур'янов А.Б., Серіков А.В. математична модель оптимізації диверсифікації виробництва // Коммунальное хозяйство городов. – 2005. – С. 144 – 151.
5. Мних О.Б. Модель бізнесу машинобудівного підприємства і маркетингова концепція підвищення його конкурентоспроможності // Вісник Донецького державного університету управління «Менеджер». – 2008. – № 2 (44). – С. 153 – 163.
6. Мних О.Б. Формування товарного портфелю підприємства в контексті стратегічного регіонального розвитку // Вісник Тернопільської Академії народного господарства. – 2002. – № 7 (1). – С. 118 – 122.
7. Мних О.Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 428 с.
8. Економіка логістичних систем: Монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О. та ін.; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
9. www.smida.gov.ua
10. www.alt.com.ua
11. Гриб В. Продаж ПФТС загрожує Україні // <http://www.epravda.com.ua/columns>
12. Юрчишин В. Піраміда ОВДП загрожує падінням гривні // <http://www.epravda.com.ua/publications>

Надійшла 05.10.2009