

УДК 622.2

## ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ОЛЕКСАНДР БОКАНЬ,

аспірант Рівненського економіко-гуманітарного інституту

У статті показано, що вплив фінансової кризи, недосконалість вітчизняного законодавства призводять до проблеми зниження конкурентоспроможності підприємств, погіршення їхнього фінансового стану. Це актуалізує проблему адаптації машинобудівних підприємств, яка може бути вирішена шляхом диверсифікації їх виробництва. Розглянуті сучасне трактування поняття диверсифікації як економічної категорії, її форми, фактори, що впливають на диверсифікацію машинобудівних підприємств, основні складові проекту диверсифікації.

**Ключові слова:** диверсифікація, машинобудівні підприємства, фактори диверсифікації, ефективність.

### Постановка проблеми та стан її дослідження.

Машинобудівна галузь України має потужний потенціал. Проте значний спад виробництва, відповідно, зниження життєвого рівня великої кількості людей в останні роки свідчать про низький рівень погодженості функціонування машинобудівних підприємств із потребами суспільства, а також з існуючими проблемами ефективного використання потенційних можливостей в умовах прискорених ринкових трансформацій і змін зовнішнього середовища.

Вплив фінансової кризи, недосконалість законодавства приводять до проблеми зниження конкурентоспроможності підприємств, погіршення їхнього фінансового становища. Сьогодні більшість вітчизняних машинобудівних підприємств не може самостійно протистояти високій конкуренції у високотехнологічній сфері і тому потребує оптимальної інтеграції в різні види виробничо-господарських структур, що забезпечить стійкість національних підприємств. Одним зі шляхів поліпшення фінансово-економічних показників діяльності машинобудівних підприємств є диверсифікація діяльності, що дозволяє зменшити ризики банкрутства підприємницьких структур.

Стратегія диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств є одним із варіантів стратегічного розвитку, що дає можливість узгодити тиск і гнучкість у конкуренції, сприяє запобіганню виникнення нових конкурентних машинобудівних підприємств. З огляду на свою значну фінансову потужність диверсифіковані підприємства здатні перебороти високі вхідні бар'єри. Крім того, диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств є головною умовою їхньої стійкості, що дає можливість інвестувати кошти в інші галузі.

Передумови диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств визначають актуальність дослідження. Основні з них такі:

- нерівномірний розвиток виробничих галузей;
- зменшення норми прибутку машинобудівних підприємств;

- посилення конкуренції;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- зміни споживчих переваг тощо.

Велика кількість досліджень присвячена диверсифікації діяльності підприємств, зокрема О. О. Цюгла досліджує теоретичні аспекти й оцінку ефективності діяльності машинобудівного підприємства [6, 7], І. Б. Шпаків розглядає диверсифікацію як засіб антикризового управління підприємством [5], Ф. А. Ваджінський оцінив ефективність управління системою збуту машинобудівних підприємств [1] та ін.

**Мета роботи** - розкрити особливості диверсифікації діяльності сучасних машинобудівних підприємств України. Виходячи з мети, до основних завдань, поставлених у статті, можна віднести такі:

- визначення основних понять дослідження;
- розкриття форм і факторів диверсифікації машинобудівних підприємств;
- аналіз проекту організації диверсифікації діяльності;
- оцінка економічної ефективності діяльності диверсифікованого машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Існує багато трактувань сутності й значення диверсифікації як важливої економічної категорії. Автори сучасних наукових статей під поняттям диверсифікація розуміють розмаїтість видів діяльності підприємств, що включають як виготовлення різноманітного асортименту й номенклатури продукції, так і надання різних послуг фінансового й виробничого характеру. Проте більшість із них характеризує диверсифікацію діяльності підприємств як форму організації виробництва, що відрізняється проникненням існуючих підприємств у нові для них галузі виробництва, метою чого є досягнення стабільних умов функціонування й запобігання кризовим ситуаціям.

Так, Г. Я. Гольденштейн поняття "диверсифікація" (від латин. *diversus* - різний, *fasere* - робити) визначає як:

- 1) розмаїтість, різноманітний розвиток;

№ 6 (113) вересень-жовтень 2011 р.

2) проникнення спеціалізованих фірм (промислових, транспортних, будівельних) до інших галузей виробництва, сфери послуг тощо;

3) розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг [2].

Крім того, існують інші наукові тлумачення цього поняття:

- володіння різноманітними фінансовими активами, кожний із яких має різний рівень ризику, з метою зменшення загального рівня ризику портфеля в цілому;

- загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів і послуг і/або географічної території, з метою розподілу ризику й зниження залежності від циклічності бізнесу;

- спосіб розвитку підприємства, що полягає у випуску нових товарів, освоєнні інших товарних ринків і видів послуг, що включають не просто диверсифікацію товарних груп, але й поширення підприємницької діяльності на нові й не пов'язані з основними видами діяльності фірми [8].

Таким чином, диверсифікація є економічною категорією, що являє собою форму організації виробництва, властиву ринковим умовам господарювання, характеризується наявністю й розвитком матеріального й нематеріального виробництва й супроводжується розширенням номенклатури й асортиментів продукції з урахуванням інновацій, а також комплексу послуг виробничого й логістичного характеру. Таке значення сутності диверсифікації діяльності підприємств дає підставу розглядати її як важливий напрямок управління їхнім функціонуванням у динамічних умовах науково-технічного прогресу й кризових ситуацій.

Диверсифікація виробництва машинобудівних підприємств мала складний шлях розвитку. Зміни відбувалися під впливом як зовнішніх, так і внутрішньовиробничих факторів. Еволюційна теорія виділяє чотири етапи розвитку цього поняття:

- зміна товарного портфеля;
- зміна галузевої приналежності;
- зміна сфер діяльності;
- зміна країни орієнтації основного ринку.

Попри це, сутність диверсифікації залишалася на всіх етапах її розвитку постійною - удосконалення діючого положення внаслідок розвитку асортиментів, ринків збуту, сфер діяльності тощо [3].

Диверсифікація є не тільки способом виживання в конкурентній боротьбі, коли фінансові труднощі вже торкнулися підприємства, але й шляхом розвитку бізнесу, де вона планується на стратегічну перспективу для зміцнення положення підприємства на ринку.

Потреба диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств обумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Однак їхній вплив у процесі розвитку кризових явищ значно змінюється, що обов'язково відбивається на формах і методах здійснення диверсифікаційного заходу. Під час криз попит на вироблену продукцію падає, росте інфляційний процес, дорожчають кредитні кошти. Відповідно, машинобудівне підприємство зменшує обсяги продукції, яку воно виготовляє, призупиняє, а то й припиняє інвестиційну діяльність, відчуває постійний брак коштів на виконання поточних зобов'язань щодо виплати податків, заробітної пла-

ти, розрахунків із постачальниками сировини й комплектуючих виробів тощо.

Диверсифікація машинобудівних підприємств є складним комплексним заходом, що пов'язано з проведенням дій зі зміни напрямків діяльності підприємства. Оцінюючи ефективність комплексу диверсифікаційних заходів, потрібно з урахуванням економічної точки зору якомога повніше оцінювати зміни, які проявляються в усіх сферах діяльності. Найбільш значущим критерієм оцінки стратегії диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства є ефективне сполучення сфер діяльності, що передбачає ефективний розподіл ресурсів підприємства по сферах його діяльності [5].

Диверсифікація має такі форми: вертикальна, горизонтальна, конгломеративна.

Вертикальна диверсифікація забезпечує зменшення комерційного ризику внаслідок розширення сфери діяльності на ринку в результаті зміни асортиментів за рахунок нових, але технологічно пов'язаних із профільною продукцією виробів.

Горизонтальна диверсифікація - це стратегія машинобудівного підприємства, при якій зниження ризику втрати доходів досягається шляхом розширення сфер діяльності підприємства на ринку товарів і послуг при розширенні асортиментів за рахунок схожих за значенням із уже виготовленою продукцією.

Конгломеративна диверсифікація забезпечується реалізацією стратегії підприємства, що спрямована на зменшення комерційного ризику внаслідок збільшення асортиментів і випуску нової продукції, не пов'язаних із профільною ані технічно, ані за однотипністю застосування [1].

Диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств, як правило, здійснюється в таких формах:

- 1) розширення номенклатури й асортиментів продукції, організація виробництва й випуску нових видів продукції в межах своєї галузі, тобто збільшення кількості модифікацій певного виду продукції, що задовольняє попит окремих груп споживачів. В основному це відбувається на ринках, де має місце сильна конкуренція;

- 2) вихід за грані основного бізнесу, проникнення в нові галузі й сфери господарювання, що може здійснюватися як у вигляді створення нових підприємств, а також викупом і злиттям. Це приводить до переходу від однобічної виробничої структури до багатопрофільного виробництва й перетворення підприємств на багатогалузеві комплекси.

Узагальнення досвіду господарювання в країнах із розвинутою економікою і в Україні свідчить, що диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств має процесний характер і повинна здійснюватися в певній послідовності відповідно до заздалегідь розробленого проекту. У проекті мають бути чітко визначені внутрішні й зовнішні передумови й критерії диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств, що обумовлюють доцільність її проведення. Серед них провідна роль належить мотивам фінансового, економічного, техніко-технологічного й соціального характеру.

Основним критерієм диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств є прибутковість їхнього функціонування в умовах ринкових трансформацій і жорсткої конкуренції.

Розробка проектів диверсифікації діяльності

підприємств машинобудування і їхня практична реалізація мають ґрунтуватися на всебічному урахуванні передумов і впливу внутрішніх і зовнішніх

факторів. На рис. 1 наведені фактори, які можуть впливати на диверсифікацію діяльності машинобудівного підприємства.

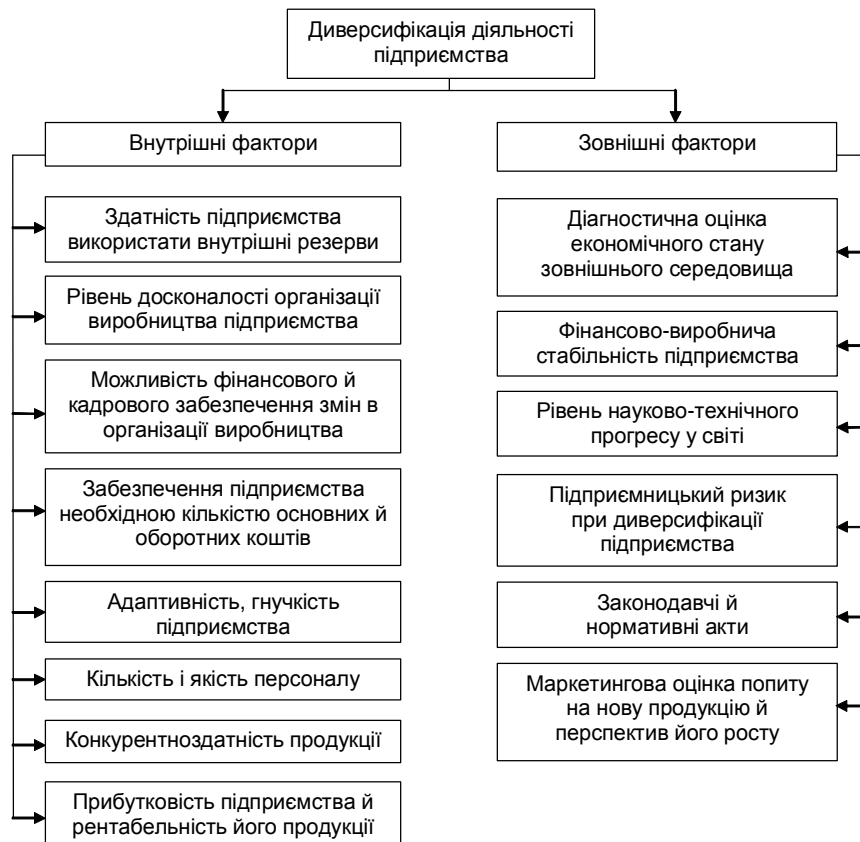


Рис. 1. Внутрішні й зовнішні фактори диверсифікації машинобудівного підприємства.

Фактори, наведені на рис. 1, розділяються на внутрішні й зовнішні. Вони мають комплексний характер і дають можливість оцінити економічну, маркетингову й науково-правову ситуацію, у якій функціонує підприємство, а також орієнтують його менеджмент у тому, чи зможе воно досягти поставлених цілей з урахуванням впливу цих факторів.

Важливою складовою проекту організації диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств є вдосконалення їхнього виробничого процесу, тобто пропонується проект має охоплювати всі етапи діяльності підприємства, починаючи з підготовки виробництва нової продукції й закінчуючи організацією процесів її виготовлення й сервісного обслуговування в споживачів.

В основі організації процесу виробництва лежать такі принципи:

- пропорційність;
- безперервність;
- прямолінійність;
- ритмічність;
- диференціація;
- спеціалізація;
- автоматизація;
- гнучкість;
- системність;
- оптимальність.

Проектуючи виробничий процес диверсифікованої діяльності машинобудівних підприємств, необ-

хідно дотримуватися згаданих вище принципів, вибираючи варіанти його організації.

Матеріалізація принципів організації виробництва в проектах диверсифікації діяльності підприємств машинобудування є важливим орієнтиром для менеджменту при цільовому використанні їх в управлінні диверсифікацією. Особливість цього управління полягає в тому, що його об'єктом є процеси організації нових видів підприємницької діяльності, основним завданням функціонування яких є вирівнювання обсягів продажів, зростання прибутку, запобігання ризикам або мінімізація їх, і в результаті досягнення позитивної тенденції в господарюванні.

У межах поставленої мети для кожного машинобудівного підприємства можуть бути визначені такі завдання управління:

- формування оптимального, відповідного цілям машинобудівного підприємства, диверсифікаційного портфеля виробленої продукції, що дасть можливість найбільш ефективно використати діючі виробничі потужності, а на підставі розвитку кооперації реалізувати інтеграційні зв'язки з підприємствами своєї й іншої галузей;

- перерозподіл ресурсів між виробничими відділами, підготовка виробничих потужностей і всієї системи організації технічної підготовки виробництва з метою своєчасного регулювання диверсифікаційного портфеля освоєння виробництва нових видів продукції;

- логістика можливих змін диверсифікаційного портфеля, основним завданням яких є організація виробництва нових прибуткових видів продукції й послуг, що мають інноваційний зміст і конкурентноздатність на внутрішньому й зовнішньому ринку.

З урахуванням аналізу змісту цілей цих завдань і назви цілей, можна зробити висновок, що управління диверсифікацією діяльності машинобудівного підприємства - це цілеспрямований вплив його управлінського персоналу на процеси організації нових видів діяльності і їхньої оптимізації з метою підвищення ефективності виробництва, його стабільності в умовах високої конкуренції.

Серед складових проекту організації диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств значне місце належить стратегії.

Ухвалюючи рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства, необхідно визначити шляхи її здійснення, тобто обрати відповідну стратегію диверсифікації.

Можна виділити найбільш значущі стратегії диверсифікації:

- стратегія входження в нову галузь - поглинання "з нуля" спільного підприємства;
- стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі;
- стратегія згорання й ліквідації;
- стратегія реструктурування, поновлення й економії;
- стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три поєднують способи диверсифікації, три останні - стратегії для посилення позицій вже диверсифікованої форми.

Завершальним етапом проекту організації диверсифікації діяльності підприємства є обґрунтування обраного варіанту диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства.

Вибір варіантів диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства повинен здійснюватися за певними критеріями, орієнтація на які дає можливість досягнення певної мети в господарюванні. Такою метою може бути одержання максимальної величини прибутку при раціональному використанні існуючих ресурсів, тобто критерієм у цьому випадку є максимальний прибуток на вкладений капітал [4].

Контроль реалізації проекту диверсифікації діяльності підприємств машинобудування є всеосяжним й інтегрованим з іншими функціями керівництва, що полягає у визначенні впливу реалізації обраної стратегії на досягнення поставлених цілей, виявленні й коректуванні проблем, що виникають під час впровадження стратегії диверсифікації.

Наприклад, існує така послідовність контрольних дій при впровадженні проектів диверсифікації діяльності підприємств:

- формування даних про фактичний стан або дію об'єктів контролю;
- порівняння сформованих фактичних даних із певними проектами диверсифікації;
- з'ясування наявності й/або відсутності відхилень фактичних значень від норм контролю, визначених проектами диверсифікації;
- оцінювання рівнів допустимості відхилень і їхнього впливу на впровадження проектів диверсифікації;
- виявлення причин відхилень сформованих фактичних даних від норм, визначених проектами диверсифікації.

Моніторинг диверсифікації діяльності підприємств машинобудування передбачає: затвердження переліку параметрів моніторингу диверсифікації; збір, документування й аналіз необхідної інформації; виявлення й аналіз відхилень, їхніх причин і наслідків; корекцію відхилень.

Головне завдання моніторингу диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств - забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення, такою інформацією, що дозволяє провести об'єктивну оцінку реального стану підприємства, визначити можливі й необхідні способи для вдосконалення діяльності диверсифікованого підприємства й сприяє коректуванню проблем, що виникають під час впровадження стратегії диверсифікації [7].

Диверсифікація діяльності сучасних машинобудівних підприємств спричиняє необхідність ефективних методів її оцінки.

Ефект від впровадження стратегії диверсифікації визначається перевищенням вартісної оцінки результатів диверсифікації діяльності підприємства над вартісною оцінкою витрат, які з нею пов'язані. Цей показник є абсолютним. Ефективність діяльності диверсифікованого підприємства визначається порівнянням ефекту від впровадження диверсифікації з ресурсами, які забезпечили цей ефект. Показник ефективності є відносним.

Ефективність стратегії диверсифікації машинобудівних підприємств визначається не тільки співвідношенням прибутку й витрат, але також:

- тим, наскільки ця стратегія відповідає потребам стійкого, збалансованого розвитку підприємства в усіх сферах господарювання й функціонування;
- рівнем використання ринкових можливостей;
- допустимістю рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії;
- відповідністю реальним ресурсним можливостям;
- результативністю;
- потребами споживачів і застосуванням технологій.

1. Диверсифікація, пов'язана з потребами споживачів, полягає в застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб споживачів. Здійснюється шляхом поглинання існуючих підприємств або шляхом внутрішнього розвитку через вихід на нові ринки. Оцінка ефективності диверсифікації діяльності підприємств у цьому випадку здійснюється за формулою:

$$Ed = \frac{P}{K}, \quad (1)$$

де  $P$  - прибуток підприємства після впровадження диверсифікації, пов'язаної з потребами споживачів;  $K$  - інвестовані засоби підприємства в проект.

Якщо  $Ed = 1$ , то засоби, інвестовані підприємством у проект, повністю покриваються отриманим прибутком підприємства після впровадження диверсифікації, і таку диверсифікацію можна вважати ефективною.

Якщо  $Ed > 1$ , то засоби, інвестовані підприємством у проект, значно менше, ніж отриманий прибуток підприємства після впровадження диверсифікації; таку диверсифікацію можна вважати високоєфективною.

Якщо  $Ed < 1$ , то засоби, інвестовані підприємством у проект, значно більше, ніж отриманий при-



буток підприємства після впровадження диверсифікації; таку диверсифікацію можна вважати неефективною.

2. Диверсифікація, пов'язана із застосуванням технологій. Мається на увазі освоєння нової для підприємства технології з метою продовження обслуговування традиційного ринку. Такий варіант може здійснюватися шляхом покупки вже діючого підприємства з новою технологією, створення нового виробництва, опираючись на внутрішні ресурси або власний розвиток, застосування нової для підприємства технології. Тоді ефективність диверсифікації діяльності підприємства може бути відбита максимальним обсягом продажів продукції диверсифікованого виробництва, який підприємство може досягти після впровадження диверсифікації, пов'язаної із застосуванням технологій.

3. Диверсифікація, пов'язана з потребами споживачів і застосуванням технологій. Перехід в область, не пов'язану з поточним бізнесом підприємства, до нових технологій або потреб ринку. Створюється шляхом об'єднання підприємств багатьох галузей, які не пов'язані між собою технологічним ланцюгом і діють самостійно. Ефективність диверсифікації оцінюють як середньозважену, тобто з урахуванням питомої ваги кожного підприємства в об'єднанні в сумарному значенні показників.

Доречно для оцінки ефективності стратегії диверсифікації, використати показник економічної стратегії. Це відносний показник, що дозволяє порівняти результати від упровадження стратегії з витратами на її проектування й реалізацію. Розраховується як відношення отриманих ресурсів у результаті реалізації стратегії диверсифікації до величини витрат на проектування й реалізацію стратегії диверсифікації.

$$Es = \frac{OP}{ZR}, \quad (2)$$

де  $OP$  - отримані ресурси в результаті реалізації стратегії диверсифікації;  $ZR$  - витрати на проектування й реалізацію стратегії диверсифікації.

Якщо  $Es = 1$ , то витрати на проектування й реалізацію стратегії диверсифікації повністю покриваються отриманими ресурсами в результаті реалізації стратегії диверсифікації; таку диверсифікацію можна вважати ефективною.

Якщо  $Es > 1$ , то отримані ресурси в результаті реалізації стратегії диверсифікації значно перевищують витрати на проектування й реалізацію стратегії диверсифікації; таку диверсифікацію можна вважати високоефективною.

Якщо  $Es < 1$ , то витрати на проектування й реалізацію стратегії диверсифікації не покриваються отриманими ресурсами в результаті реалізації стратегії диверсифікації; таку диверсифікацію можна вважати неефективною.

Важливою ознакою ефективності будь-якого виробництва є досягнення мети виробничої або іншої діяльності підприємства за умови найменших витрат спільної праці або часу. Тлумачення ефективності діяльності як економічної категорії визначається об'єктивним законом економії робочого часу. Інтерпретуючи закон економії робочого часу, що відбиває механізм зниження сукупних витрат на виробництво продукції до диверсифікованих процесів, ефективність диверсифікованої діяльності підприємства визначаємо за формулою:

$$Sd = \frac{Sdd + Spd}{Ed} \rightarrow \min, \quad (3)$$

де  $Sd$  - сукупні витрати на диверсифікацію діяльності підприємства;  $Sdd$  - витрати підприємства на здійснення диверсифікації;  $Spd$  - витрати підприємства під час диверсифікації;  $Ed$  - економічний ефект, що обчислюється як різниця між доходами від диверсифікаційної діяльності й витратами на її здійснення.

Таким чином, чим менші сукупні витрати на диверсифікацію діяльності підприємства, тим, можна вважати, більша ефективність діяльності підприємства.

Загальну оцінку ефективності диверсифікованої діяльності машинобудівного підприємства доцільно здійснювати за допомогою методу порівняння бажаних показників, установлених на підставі дослідження результатів діяльності інших диверсифікованих підприємств і фактично отриманих унаслідок проведення диверсифікації на конкретному підприємстві.

Для цього методу властиво:

- простота виконання;
- об'єктивний характер;
- можливість відбору найбільш значущих для підприємства показників, їхній аналіз у взаємозв'язку й взаємодії;

- оцінка диверсифікації підприємства в динаміці.

Послідовність проведення:

- 1) визначення сукупності показників економічного росту, які підлягають оцінці;
- 2) установлення планових і нормативних показників;
- 3) визначення переліку показників економічного росту й установлення відповідності між плановими й фактичними показниками;
- 4) виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на структуру фактичних показників і своєчасне коректування значень планових показників;
- 5) установлення припустимих меж між відхиленнями фактичних показників;
- 6) проведення порівняння поточних розрахунків показників економічного росту зі значеннями за попередні періоди із прогнозованими значеннями цих показників, визначаючи тенденції й закономірності;
- 7) здійснення документування розрахунків показників економічного росту й оформлення обґрунтованих висновків до них;
- 8) підведення підсумків і розробка заходів щодо забезпечення необхідних пропорцій показників.

Особливість цього підходу полягає в тому, що під час аналізу використовуються не тільки фінансові показники або величини, обмірювані в грошовому вираженні, але й натуральні показники, які характеризують діяльність господарюючого суб'єкта з різних аспектів.

Документація щодо оцінки ефективності реалізації стратегії диверсифікації повинна містити:

- алгоритм розрахунку показників, їхні планові й нормативні значення;
- перелік джерел інформації для розрахунку показників;
- висновки на підставі аналізу фактичних значень розрахованих показників і причин їхніх відхилень від планових і нормативних значень;
- узагальнений висновок про ефективність ре-

лізації стратегії диверсифікації підприємства й рекомендації з їх підвищення;

Оцінка ефективності диверсифікації проводиться протягом усього періоду реалізації стратегії, оскільки від загальної ефективності диверсифікації й сприятливого внутрішнього й зовнішнього середовища залежить розвиток і діяльність підприємства в майбутньому. Однак при цьому оцінка повинна здійснюватися в усіх напрямках і при підведенні підсумків урахувати внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на значення аналізованих показників. Також потрібно пам'ятати, що диверсифікація - це динамічний процес, отже, найбільш точна оцінка ефективності можлива, тільки якщо показники діяльності диверсифікованого підприємства розглядаються в динаміці.

### Висновки

1. Вивчаючи ефективність диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства, необхідно розглянути ефекти, які об'єктивно виникають від реалізації стратегії диверсифікації, а саме: економічний, науково-технічний, ресурсний, соціальний та екологічний. Виявлення сукупності цих ефектів, які внаслідок виникнення синергії підсилюються в кілька разів, дасть можливість розпізнати ефективні територіальні зони диверсифікації, у межах яких можливе досягнення найбільшої ефективності діяльності диверсифікованого підприємства. Кожне машинобудівне підприємство встановлює важливість конкретного виду ефекту залежно від цілей, які воно ставить перед собою.

2. Ефективність диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства пов'язана з розвитком потенціалу підприємств, що розглядається як сукупність носіїв виробництва (джерела, елементи, ресурси), наявних і повністю готових, збалансованих між собою і здатних забезпечити одержання максимально можливих ефектів диверсифікації. Безпосередньо під час реалізації стратегії диверсифікації ефективність підвищується за рахунок раціонального перерозподілу виробничих, фінансових і людських ресурсів, але разом із тим через якийсь час вона знижується, оскільки росте складність керування, виникають протиріччя в принципах і процедурі прийняття управлінських рішень у різних підрозділах підприємства.

3. Перевагами диверсифікованої діяльності машинобудівного підприємства можна вважати: збільшення впливу на сегменті ринку; розмаїтість виробництва або сфер діяльності, що застрахує підприємство від більших витрат за несприятливих умов у певному виді діяльності; збільшення прибутку в перспективі, оскільки стратегія диверсифікації дуже схожа на проведення інвестицій, які прибуток дають не відразу. Крім того, диверсифікація формує конкурентні переваги машинобудівного підприємства, наявність яких дозволяє підвищити конкурентний статус господарюючого суб'єкта.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Важинский Ф. А. Оценка эффективности управления системой сбыта машиностроительных предприятий / Ф. А. Важинский [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/eprom/2010\\_49/st\\_49\\_18.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2010_49/st_49_18.pdf).
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент / Г. Я. Гольдштейн // Конспект лекций. - М., 2003.
3. Еремина Е. В. Организационно-методическое обеспечение диверсификации машиностроительных предприятий / Е. В. Еремина [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.ivanovo.ac.ru/downloads/nauka/avtoferat/Avtoreferaty-2011/eremina\\_av.pdf](http://www.ivanovo.ac.ru/downloads/nauka/avtoferat/Avtoreferaty-2011/eremina_av.pdf).
4. Петрович Й. М. Основні аспекти адаптації машинобудівельних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій / Й. М. Петрович [Електронний ресурс]. - Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009\\_649/32.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/32.pdf).
5. Скворцов И. Б. Диверсификация деятельности предприятия как средства антикризисного управления / И. Б. Скворцов, О. О. Цогла [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlut/20\\_6/261\\_Skvorcow\\_20\\_6.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/20_6/261_Skvorcow_20_6.pdf).
6. Цогла О. О. Оценка эффективности диверсификации деятельности машиностроительного предприятия / О. О. Цогла [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008\\_628/53.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/53.pdf).
7. Цогла О. О. Теоретические аспекты мониторинга диверсификации деятельности машиностроительного предприятия / О. О. Цогла [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/APE/2009\\_2/105-108.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/APE/2009_2/105-108.pdf).
8. Швайка Л. А. Планирование деятельности предприятия / Л. А. Швайка. - Львів : Магнолія плюс, 2004.

О. Bokan'

## FEATURES OF DIVERSIFICATION OF MODERN ENGINEERING ENTERPRISES

In this paper, we show that the impact of financial crisis, the development of scientific and technological progress, the lack of perfection of legislation lead to the problem of declining competitiveness of enterprises, worsening the financial situation that makes the problem of adaptation of engineering companies through diversification of their production.

**Key words:** diversification, building enterprises, factors of diversification, strategy diversification, efficiency.

© О. Бокань

Надійшла до редакції 10.08.2011