

Доценко (Пересадько) Галина Олександрівна

2.4. Досвід і проблеми диверсифікації виробництва промислових підприємств

Диверсифікація виробництва як форма організації продуктивних сил привернула увагу насамперед практичних працівників у зв'язку з демонополізацією української економіки, розширенням конкуренції. Пошук напрямків диверсифікації виробництва для підприємств вітчизняної економіки є актуальним у зв'язку з проблемами, що виникли: по-перше, «радянська економіка боролася за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва» і створила величезні моно продуктові суб'єкти діяльності. Необхідність пристосування до нових економічних умов об'єктивно змушує шукати найбільш вигідні сфери створеного виробничого потенціалу. По-друге, диверсифікація виробництва є інструментом міжгалузевого переливу капіталу і методом оптимізації структурних перетворень в економіці.

Отже, у зв'язку з цим виникає, проблема визначення сукупності ознак, що відрізняють галузі одна від одної і впливають на ефективність диверсифікаційних програм, а також проблема визначення перспективної стратегії підприємства.

Економічний стан, за якого здійснюють сьогодні свою діяльність промислові підприємства, характеризується нестабільністю і невизначеністю. Стійкий розвиток компанії в перспективі залежить від її здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюються, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках. У зв'язку з цим зростає роль управління вибором в стратегії диверсифікації промислових підприємств, що належить до функцій стратегічного управління.

Деякі аспекти цієї проблеми розглянуті в працях зарубіжних спеціалістів І. Ансоффа, А. Аккофа, М. Портера, Ф. Котлера, П. Друкера, С. Янга, А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, а також у роботах вітчизняних вчених - В.А. Борисова, Н.Г. Маслака, М.Х. Корецького, І. Франчука, О. Семенова, О. Ткачова, Н.В. Бутенко та ін. .

Однак вітчизняною економічною наукою недостатньо вивчені економічні, технологічні і соціальні аспекти явища. Теорія не змогла пророчити виникнення багатьох труднощів, з якими стикаються підприємства, здобувши волю вибирати будь-який вид діяльності, не заборонений законодавством України. Тому обговорення цієї проблеми можна вважати шляхом до її вирішення.

Метою даної роботи є вивчення досвіду і проведення детального аналізу проблем диверсифікації виробництва промислових підприємств, виявлення переваг та недоліків диверсифікованих підприємств, а також оцінка рівня їх адаптаційних можливостей до умов транзитивної економіки.

Нажаль, на сьогоднішній день суб'єкти ринкових відносин поки ідо не володіють методами управління набором видів діяльності і диверсифікаційний портфель формується методом проб і помилок. Стратегія диверсифікації є важливим засобом реструктуризації економіки і підвищення її конкурентоспроможності.

Так, говорячи про досвід іноземних підприємств, слід відзначити компанію Dunlop (Великобританія). Своє існування вона почала вісімдесят років тому . Перші її продукти були, за своєю суттю, такі прості, як колесо. Спочатку шини вироблялися з гуми, що купувалася в інших компаніях, але через кілька років була заснована власна компанія з виготовлення гуми *Byrne Brothers of Birmingham*.

У 1967 р. внаслідок диверсифікації, що почалася, компанія змінила назву на *The Dunlop Company Ltd*. Розвиток компанії можна поділити на чотири етапи. Перший етап (1888-1920 р.) - це час швидкої диверсифікації у Великобританії і розширення компанії за кордоном, у результаті чого в 1970 році компанія перетворилася на міцну міжнародну організацію. Далі увага компанії зосередилася на посиленні контролю над постачаннями основної сировини, а саме гуми і текстилю, що, у свою чергу, привело до вертикального розширення компанії. Щоб забезпечити себе гумою, у 1909 р. компанія спочатку вклала кошти в малайзійське виробництво і стала найбільшим власником плантацій каучуку в цій країні. Далі компанія відкрила кілька своїх власних бавовнопрядильних фабрик. Незважаючи на те що загрожувала вибухнути війна, компанія *Dunlop* продовжувала процвітати завдяки швидкому розвитку автомобільної індустрії, а також впровадженню нових товарів.

Приблизно у цей самий час відбулася диверсифікація продукції підрозділу Dunlop Aviation. Його виробництво вже давно виросло з виробництва просто шин для літаків до виробництва коліс і гальм, а напередодні війни компанія почала виготовляти також гідравлічні і пневматичні системи керування. Dunlop стала відрізнятися високотехнологічним виробництвом із професійними інженерами.

З 1939 по 1945 р. усі ресурси і технічні можливості компанії Dunlop були спрямовані на військові потреби. Крім шин і коліс, потрібно було починати виробництво аеростатів загородження і подібного устаткування, тобто необхідно було розробляти і розгортати великомасштабне виробництво цілого ряду нових продуктів.

Розширення компанії йшло рука в руку з диверсифікацією, тому на шини припадало лише 2/3 усього бізнесу компанії. У 1953 р. Dunlop придбала завод з відновлення шин компанії Tyresoles Ltd., а в 1958 р. - компанію John Bull Group, що виробляє як шини, так і зчеплення, підшипники. Розширення в сфері спорту відбулося завдяки поглинанню John Letters і знаменитої Slazenger Group. У 1968 р. відбулося злиття Dunlop з Carlton Plastics - найбільшим виробником ракеток для бадмінтону, а також лідером у виробництві спортивних ракеток зі сталевими ручками. У тому ж році підрозділ

Dunlopillo поглинув компанію Aerogreen і став найбільшим виробником пінистих матеріалів у Великобританії.

Проте найрішучіший крок у бік диверсифікації був зроблений у 1968 р., коли була придбана фірма George Angus & Co. Ltd., розміщена в Ньюкаслі. У результаті цього злиття компанією Dunlop почали вироблятися пожежні шланги й інше устаткування, промислові шланги і ремені, гальмові накладки і захисний одяг.

Але розвиток компанії не може вимірюватися тільки кількістю поглинань і різноманітністю вироблених товарів. Для компанії однаково важливо не тільки поліпшення існуючих продуктових ліній, а й і відкриття і розробка нових товарів. Усі підрозділи компанії зробили свій внесок у цю справу, але найбільше навантаження лягло на Dunlop Research Centre (центр розробок Dunlop) підрозділу Fort Dunlop, представництва якого знаходилися в Канаді, Японії і Малайзії. Таке розосередження ресурсів було навмисним і підкреслювало те, що політика співробітництва у всьому світі, якої дотримувалася компанія, була перевагою її міжнародної організації - як поточною, так і в перспективі. Саме активність в галузі досліджень і розробок відрізняла Dunlop від її головних конкурентів, що зосереджувалися більше на наявних товарах.

Прикладом диверсифікації є діяльність японської авіакомпанії JAL після її виходу з-під державного контролю. Свою місію вона визначила як «завоювання провідних позицій в інтегрованій сфері побутового та культурного обслуговування». Новими сферами бізнесу стали авіарейси на невеликі відстані, рекреаційні послуги, у тому числі готельне господарство, курортно-туристичне обслуговування, товарний обіг, фінанси, інформатика, освіта [20].

Німецька корпорація Bayer має шість напрямків діяльності: виробництво полімерів, медикаментів, хімічних продуктів для сільськогосподарства та дому, фотокінопродукції, а також органічної та неорганічної хімії. Саме це дозволяє їй вже тривалий час утримуватися в світових лідерах.

Говорячи про українські підприємства, слід зазначити, що на відміну від іноземних підприємств, які займаються диверсифікацією заради отримання додаткового прибутку, вітчизняні господарства, що на даний момент приймають рішення про диверсифікацію в першу чергу для того, щоб запобігти збиткам компанії, а якщо стратегія виявиться перспективною, то будуть отримані й прибутки.

Так прикладом може бути Сумський машинобудівний завод «Сумсільмаш» - провідне підприємство вітчизняного сільськогосподарського машинобудування. Основні традиційні види діяльності: виробництво насосів, транспортерів гноєзбиральних та каркасів сальників, запасних частин до сільськогосподарської техніки - потребували коригування. У 2002 році спостерігалось зниження попиту на основну продукцію через неврожай сільськогосподарської продукції, тобто сільгосптехніка була використана по мінімуму і господарства, замість того щоб купити нову, ремонтували стару. Крім того, сільське господарство сьогодні є занедбаним, а банки дають кредити під високі відсотки, унаслідок чого вітчизняна техніка реалізується погано. Тому було прийнято рішення про диверсифікацію виробництва шляхом відкриття на території заводу цеху з переробки бобів сої. Сьогодні асортимент продуктів, що пропонуються, - це соєвий збагачувач, молоко, майонез з різноманітними ароматизаторами. І це тільки початок шляху. У березні 2002 року відбулася презентація соєвих продуктів. Було представлено понад 20 найменувань продуктів - соєве молоко, майонез, котлети, смажені та печені піріжки, млинці, пельмені, хліб, кондитерські вироби. Склалося так, що діяльність, пов'язану з переробкою сої, донедавна здійснювали одиничні компанії. Таким чином, український ринок соєвих продуктів є відкритим, і його місткість гарантує збут продукції, планованої

до випуску. Відсутність аналогів, а також висока якість продукції, планованої до випуску, роблять відповідні сектори внутрішнього ринку відкритими для соєвої продукції.

Відповідними підрозділами ВАТ «Сумсільмаш» постійно повинна проводитися робота, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продуктів з перероблених бобів сої за ціною і якістю.

Не менш важливим є питання доведення створених продуктів до потрібного покупця за потрібною ціною й у потрібний час, тобто для досягнення кінцевої мети (насичення відповідних ринків продуктами Переробки сої і виходу на заплановані обсяги продажів), повинна існувати професійно розроблена й успішно реалізована Стратегія маркетингу, що передбачає:

- стратегію збуту;
- оптимізацію, ціноутворення;
- широке проведення заходів щодо реклами і просування продукції, яка випускається.

Особливу увагу привертають також підприємства-велетні, такі, як ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе» та ВАТ «Суми Хімпром», які, крім

основного виробництва, мають свої підсобні господарства, наприклад, теплиці, продукція яких продається на сумських ринках.

ВАТ «СМНВО ім. М.В. Фрунзе» - найбільше на Україні підприємство, що випускає устаткування для нафтогазової і хімічної промисловості. Крім того, воно займається розробкою, виготовленням, монтажем, настроюванням кранів сферичних, затворів оборотних, ґраток захисних, засувки і клапанів для комплектації устаткування, а також агрегатів газоперекачувальних, арматури запірної трубопровідної, компресорів, казанів опалювальних, насосів хімічних, насосів для атомних електростанцій, устаткування для переробки і збереження сільськогосподарської продукції, устаткування нестандартного для хімічної промисловості, лиття сталевого.

Об'єднання спеціалізується в багатьох галузях, таких, як хімічна і нафтохімічна промисловість, машинобудування тракторне і сільськогосподарське, виробництво насосно-компресорного устаткування, виробництво промислової трубопровідної арматури, машинобудування для важкої й енергетичної промисловості, виробництво труб, електроенергетична промисловість, машинобудування для хімічної і нафтогазової промисловості, виробництво устаткування і матеріалів для атомної енергетики.

У рамках технічного переоснащення СМНВО придбало більше 130 одиниць металорізального і технологічного устаткування, у тому числі в рамках укладеного в 2003 році довгострокового контракту з Рязанським верстатобудівним заводом (РФ) на заміну близько тисячі верстатів протягом семи років.

Крім того, 3 млн. грн. було вкладено в науково-дослідні роботи і ліцензування.

Найбільш значущим у програмі технічного переоснащення підприємства в минулому році стало введення в експлуатацію нової електростанції ПГУ-20 з парогазовим циклом, що дозволило підприємству цілком забезпечити потреби виробництва в електроенергії, а також продавати її.

Насоси 46 найменувань, і устаткування до них відправив для Тяньванської атомної електростанції в Китаї колектив Сумського відкритого акціонерного товариства «Насосенергомаш».

Розширенню географії постачань сумських насосів, якими забезпечені майже всі атомні електростанції колишніх країн Ради економічної співдружності, сприяє підписаний насособудівниками «Насосенергомаш» меморандум про співробітництво з колективом ВАТ «Сумське науково-виробниче об'єднання імені М.В. Фрунзе», що стало співвласником пакета акцій підприємства. Серед замовників на сумські насоси - майже всі країни СНД, Балтії, Іран, Індія та Китай.

Слід відзначити, що в с. Мала Павлівка Охтирського району Сумської області будується новий нафтопереробний завод. Згідно з контрактом між ТОВ «Охтирський нафтопереробний завод» та ВАТ «СМНВО ім. М.В. Фрунзе», останнє підприємство виготовляє найсучасніше обладнання для нового заводу. Частина обладнання, яка поставляється буде використана в Україні вперше. Наприклад, підігрівник технологічний, який сьогодні перебуває в процесі розробки відразу трьох конструкторських бюро ВАТ (теплообмінного, колонного, хімапаратури).

Переробка 500 тисяч тонн нафти на рік дозволить забезпечити нафтопродуктами - бензином, дизельним паливом, мазутом - усіх споживачів Сумської області.

ВАТ «Азовмаш» має більш ніж піввіковий досвід проектування і виготовлення різноманітної продукції машинобудування - від військової техніки до товарів побутового призначення.

Основними ж видами виробленої продукції є залізничні цистерни нового покоління, сучасні криті вагони і вагони-хопери, великовантажні контейнери-цистерни, автоцистерни для зріджених газів, газозаправні комплекси, могутні мостові перевантажувачі і порталні крани, устаткування для атомних електростанцій, корпуси бронетехніки; доменне, гірничорудне устаткування; устаткування для виробництва сталі.

Заслуговує на особливу увагу підприємство ВАТ «Мотор Січ», яке є одним із провідних у світі і єдиним в Україні підприємством з виготовлення і супроводу в експлуатації авіаційних двигунів для літаків і вертольотів різного призначення.

Підприємство виготовляє більш ніж 150 найменувань товарів народного споживання: міні-трактори, сепаратори, агрегати тепла і холоду, турбодетандерні електростанції, човнові мотори, бензо- і електромоторні пили, газонокосарки, слюсарний інструмент, садово-городний інвентар.

Флагман української кольорової металургії! - Артемівський завод з обробки кольорових металів - нещодавно завершив структурну перебудову. Три роки тому підприємство змогло вийти з прориву завдяки створенню торговельної фірми «ВФ АЗОЦМ». Вона займалася закупівлею сировини і реалізацією готової продукції. Нині ж інвестор підприємства - корпорація «Укрпідшипник» — вирішив об'єднати виробництво і комерцію.

Глухівський завод агрегатних вузлів виробляє різноманітні види продукції: деталі і вузли для автоматичних ліній, запчастини для сільськогосподарської техніки, прилади для ремонту автомобілів, верстати Деревообробні, товари народного споживання, фурнітуру Меблеву.

Позитивний вплив на збільшення обсягів внутрішнього споживання хімічної і нафтохімічної продукції чинять різні фактори: зростання платоспроможного, зокрема промислового, попиту, підвищення цінової конкурентоспроможності, загальне поліпшення внутрішньої товарної кон'юнктури. Однак найбільшу роль відіграли фактори, дія яких спричинена активною позицією на ринку як безпосередньо товаровиробників, так і держави. Одним із цих факторів є широка товарна диверсифікація продукції, що випускається, а також певні структурні зміни в товарному виробництві, викликані активними діями товаровиробників. У галузі продовжує випереджальними темпами нарощуватися випуск продукції споживчого призначення. З іншого боку, значна частина підприємств галузі залежно від фінансових можливостей значно активізувала диверсифікованість видового і марочного асортименту своєї товарної продукції. Освоюються нові виробництва, види і марки товарної продукції, зорієнтовані як на зовнішній, так і на внутрішній товарний ринок.

Так, введена в експлуатацію перша лінія з виробництва кристалізованого капролактаму в Черкаському ВАТ «Азот», готується до пуску друга. Це дозволило на 35% наростити обсяги виробництва товарного капролактаму, забезпечити потреби в даному продукті як ВАТ «Чернігівське «Хімволокно», так і виконання експортних контрактів. У ВАТ «Дніпроазот» відновлена робота цеху полівінілхлориду, здійснюється реконструкція і йде підготовка до введення в експлуатацію законсервованих потужностей з виробництва Абс-пластиків.

У ВАТ «Барвник» і підприємствах, створених на його базі, відновлене виробництво фталевого ангідриду, освоюється виробництво царанітроаніліну, контактного антрахінону, антранілової кислоти, стеариту кальцію і ще цілого ряду продуктів малотоннажної хімії. На Рубежанському заводі «Зоря» введено в експлуатацію друге в Україні виробництво формаліну, що повинно забезпечити нарощування обсягів випуску конкурентоспроможного пентаеритриту.

Більше 60 нових видів продукції освоєно останнім часом у ВАТ «Концерн «Стирол». Це пігментні концентрати для пластмас, дві лінії з виробництва термоусадкової та надміцної пакувальної плівки, нові марки полістиролу, освоєне виробництво сополімеру стиролу й акрилонітрилу марки САН. Останній продукт не виробляється в Україні і традиційно імпортувався. У ВАТ «Концерн «Стирол» («Стиролбіофарм») введений у дію завод рідких стерильних лікарських препаратів, де буде освоєне виробництво 60 фармацевтичних продуктів.

У ВАТ «Оріана», де нарощені обсяги виробництва олефінового заводу, заводів хлорвінілу і поліетилену, готується до впровадження в дію карналитова фабрика на магнієвому заводі, створюється за участю югославської фірми «Синтелон» найбільше в Україні виробництво лінолеуму обсягом 5 млн. м²/рік, ведеться підготовка до відновлення роботи заводу карбамідних смол. На базі Черкаського заводу хімічних реактивів за участю компанії «Агробізнеспром» розпочате виробництво інсектициду «Циклон», тут же освоюється виробництво протруйника «Дитокс», на підприємстві «Смоли» (Дніпродзержинськ) нарощене виробництво нового гербіциду 2.4-Д700.

Державна акціонерна компанія «Титан» - найбільше спеціалізоване підприємство хімічної промисловості України. Вона вклала в 1999-2003 рр. понад 136 млн. грн. власних коштів на реконструкцію виробництва. За рахунок цих вкладень проведена модернізація технологічних ліній виробництва двоокису титану, що дозволило поліпшити його якість, освоєно випуск нових видів продукції, зокрема, нових марок двоокису титану, мінеральних добрив, гранульованого сірчаноокислого алюмінію, збільшено виробництво сірчаної кислоти. Крім того, обладнані сучасна лабораторія, центральна диспетчерська, впроваджені сучасні інформаційні технології в управлінні підприємством. Усе це дозволило в 2003 р. виробити товарної продукції на суму 350 млн. грн., що на 44,6% більше порівняно з 2002 роком, і одержати чистого прибутку 10,5 млн. грн. Сьогодні підприємство експортує свою продукцію в 49 країн. Експортні операції в обсязі реалізації становлять 74,2%. Однак вкладення власних коштів дозволяє вирішувати тільки поточні проблеми, а для вирішення стратегічних завдань підприємству потрібні інвестиції в розмірі 100 млн. дол. відповідно до розробленої програми технічного переозброєння.

Миколаївське виробниче об'єднання «Зоря» - виробник і постачальник газотурбінних двигунів і редукторів для суднобудівної і газової промисловості, а також енергетики. Але, крім основних видів діяльності, займається ще виробництвом лиття, штампувань, пластмас, товарів широкого попиту (світильників побутових, антен телевізійних зовнішніх, кімнатних та автомобільних).

Незабаром на потужностях ЗАТ «ЗАЗ» почнеться серійне виробництво автомобілів Opel Astra. Про це повідомив прес-секретар ЗАТ «ЗАЗ», уточнивши, що на сьогодні практично завершені обов'язкові тести зібраних наприкінці року партій авто. Створені потужності розраховані на виробництво до 15 тисяч автомобілів Opel Astra на рік. Очікується, що вартість автомобіля українського складання буде на 8-12% нижче від вартості європейського аналога. У наш час на виробництві йде складання автомобілів Lanos. Виробничі потужності розраховані на складання до 60 тисяч авто щорічно. З грудня 2003 року на «ЗАЗ» розпочато складання ВАЗ моделей 21093, 21099. Виробничі потужності розраховані на складання до 20 тисяч автомобілів щорічно. Загальний обсяг інвестицій в організацію нових виробничих потужностей ЗАТ «ЗАЗ» у 2003-2004 році оцінюється близько 300 мільйонів гривень. У 2003 році інвестиції склали 185 млн грн.

Відповідно до плану у 2004 році також складено 25 тис. автомобілів «Славута» і «Таврія». За даними прес-служби, у 2003 році на потужностях «ЗАЗ» було складено 69588 автомобілів, що на 192% більше порівняно з 2002 роком. Обсяг реалізації зріс на 187,6% - до 67928 автомобілів. ЗАТ «Запорізький автомобільний завод» у першому півріччі 2003 року порівняно з аналогічним періодом минулого року збільшило обсяг виробництва і реалізації автомобілів у 2,5 рази. Виробництво зросло з 9782 до 25109 штук, а реалізація - з 8982 до 22567. Відповідно до експертних оцінок ринок нових автомобілів України в 2003 році порівняно з 2002 роком зріс приблизно на 50% і склав близько 150 тисяч штук. Також на підприємстві виробляється тара пластмасова ТП-3-00, піддон для відпрацьованих олій АП-56-000, стілець дитячий МДП-6 2000, тара пластмасова ТП-2-00, набір дачно-пляжних меблів, тара пластмасова складна, нагрівач промисловий ОПМ-07.

Слід зазначити, що завод «Київпродмаш» поповнив асортимент своєї продукції новим обладнанням: машинами для виготовлення печива продуктивністю від 95 кг/год до 800 кг/год; лініями для виробництва цукрового печива продуктивністю 400-1000 кг/год; автоматами для виготовлення пряників з начинкою продуктивністю 800 кг/год; машинами для випікання вафельних виробів продуктивністю 840-1200 шт./год, а також автоматами для загорання цукерок продуктивністю від 80-400 шт./хв.

Україна належить до традиційно цукрових держав світу, тому особливої уваги потребує розвиток цукрової промисловості. В Україні є 39 цукрових заводів. Диверсифікація виробництва цукрової продукції вимагає комплексного підходу і розробки системи заходів на рівні державної програми. У ній слід передбачити більш широке використання цукру в інших галузях, зокрема, у кондитерській, спиртовій промисловості, продукція яких користується попитом на іноземних ринках. Слід проводити експериментальні роботи із застосування цукру у виготовленні високоякісних паливних та інших матеріалів.

Ще один ефективний шлях технічного переоснащення і на цій основі забезпечення підвищення ефективності цукрової промисловості - створення спільних цукропереробних підприємств із залученням іноземних інвестицій. Про це переконливо свідчить досвід створення і діяльності спільного україно-австрійсько-німецького підприємства «Укрінтерцукор».

Багато фірм і компанії, які намагалися диверсифікувати своє виробництво, тобто ті, що практично не займаються ні вирощуванням цукрового буряка, ні його переробкою, скупили акції цукрових заводів, але, не маючи достатнього досвіду управління ними, тільки погіршили їх економічний стан. Така приватизація