

## Посилання на статтю

Дьоміна В.В. Порівняння засобів та призначення диверсифікації та комбінування виробництва / В.В. Дьоміна // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Далія, 2011. – № 2(38). – С. 101-107. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11dvvdkv.pdf>

УДК 65.011.48:658.14.012.2

**В.В. Дьоміна**

### **ПОРІВНЯННЯ ЗАСОБІВ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА КОМБІНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА**

Розглянуто склад засобів, цілей та критеріїв диверсифікації та комбінування виробництва задля визначення раціональних форм поєднання диверсифікації та комбінування виробництва. Рис. 3, дж. 12.

Ключові слова: диверсифікація, ризикозахищеність, конкурентоспроможність, комбінування виробництва.

**В.В. Демина**

### **СРАВНЕНИЕ СРЕДСТВ И НАЗНАЧЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И КОМБИНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

Рассмотрен состав средств, целей и критериев диверсификации и комбинирования производства для определения рациональных форм сочетания диверсификации и комбинирования производства. Рис. 3, ист. 12.

**V.V. Diomina**

### **COMPARISON OF PURPOSE AND MEANS FOR PRODUCTION DEVERSIFICATION AND COMBINATION**

Composition of means, objectives and criteria of production diversification and combination in purpose of defining rational forms of integration of production diversification and combination.

**Введення до проблеми.** В економічній літературі можна зустріти згадку комбінування і диверсифікації в одному логічному ланцюжку, проте немає чіткого опису спрямованості і доцільності їх взаємодії.

**Огляд та аналіз питання за літературними джерелами.** Розглянемо існуючі моделі і аргументація на користь обґрунтування поєднання комбінування виробництва і диверсифікації. В економічній літературі можна зустріти згадку комбінування і диверсифікації в одному логічному ланцюжку, проте немає чіткого опису спрямованості і доцільності їх взаємодії.

Так, наприклад, М.І. Соколова в статті "Корпоративна стратегія і корпоративне управління" [1] виділяє одним з видів дій, передбаченим розробкою корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії: "Знаходження шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність у бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, з тими ж покупцями або іншими схожими умовами, компанія

досягає переваги перед фірмою, що переходить до абсолютно нової для неї діяльності в незв'язаних галузях. При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок, досвіду роботи з акціями, тим самим, знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії, покращуючи можливості певних підрозділів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим тісніше зв'язок між різними напрямками діяльності компанії, тим більше перспектив для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг. Звичайно, пов'язану диверсифікацію роблять привабливою спільні зусилля, що дозволяють досягти результатів роботи (синергетичної стратегічної відповідності серед споріднених господарських підрозділів), які недосяжні за умов незалежної роботи кожного підрозділу".

Під синергетичним ефектом тут можна мати на увазі ефективність горизонтальної диверсифікації на основі певного типу комбінування, або поєднання декількох його типів. Синергетичний ефект в Енциклопедичному словнику економіки і права [2] визначається таким чином: "(від греч. *synergys* – разом діючий) – зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему – за рахунок т. н. системного ефекту (емерджентності)". Але чи можливо ототожнювати зростання ефективності діяльності та надбання конкурентної переваги? Якщо "Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відноситися як до самого товару, (базовій послугі), так і до додаткових послуг, супроводжуваних базовою, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічних для фірми або товару" [3], то згідно до цього визначення конкурентної переваги синергетичний ефект дійсно може перетворитися на конкурентну перевагу форми виробництва підприємства.

У роботі М.І. Круглова є наступне твердження про шляхи досягнення диверсифікації: "Диверсифікація діяльності досягається: включенням до складу компанії підприємств (організацій) різної предметної і технологічної спеціалізації; комбінуванням спеціалізованих виробництв у рамках підприємств-комбінатів; наданням гнучкості технологічним системам і оргструктурам, а також фахівцям і менеджерам (що створює можливість маневрування видами діяльності); розвитком різних видів діяльності на базі передової технології, якою володіє компанія" [4]. Тобто комбінування розглядається як засіб досягнення диверсифікації. І.В. Сергєєв дає наступне визначення: "Комбінування – один із способів диверсифікації виробництва, що в умовах ринкових стосунків призводить до зниження ризику банкрутства підприємства" [5]. Тобто з цих тверджень виходить, що комбінування виступає по відношенню до диверсифікації засобом досягнення, способом.

М.А. Керашев стверджує: "На зорі індустріалізації країни було навіть прийнято рішення розвивати промисловість переважно шляхом комбінування виробництва. Проте згодом ряд об'єктивних і суб'єктивних причин не дозволили реалізувати це в достатній мірі, що призводить до втрат і по теперішній час. Конкурентоспроможність російських господарюючих суб'єктів ринку і вироблювана ними продукція були б незрівнянно вищими, якби в сучасних умовах диверсифікація здійснювалася на засадах і шляхом комбінування виробництва в усіх його формах і всіляких варіантах" [6]. Ця теза є ще одним аргументом на користь розгляду комбінування виробництва як засобу диверсифікації.

Розглядаючи диверсифікацію в аспекті її поєднання з комбінуванням доцільно звернути увагу на диверсифікацію в споріднені галузі (рис. 1). "Корпоративна стратегія диверсифікації в споріднені галузі є за своєю суттю

стратегією концентричної диверсифікації. При здійсненні цієї стратегії підприємство виходить за рамки промислового ланцюжка, усередині якого воно діяло, і шукає нові види діяльності, які доповнюють існуючі в плані технологічному і комерційному. Мета в цьому випадку – добитися ефекту синергії і розширити потенційний ринок фірми" [7, с. 230].

Також автори підручника "Стратегічний менеджмент" визначають наступні найбільш поширені шляхи диверсифікації в споріднені галузі: входження в галузь, де збутові можливості і рекламна діяльність можуть використовуватися спільно; використання споріднених технологій; передача ноу-хау і досвіду з однієї спорідненої галузі в іншу; передача фірмового найменування і репутації у споживача новому продукту (послугі); купівля фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності" [7, с. 230]. Надалі вказано: "Корпоративні стратегії диверсифікації в споріднені галузі як форми концентричної диверсифікації засновані на стратегічній відповідності і можуть проявлятися в області технології виробництва, спільних вимог до майстерності персоналу, єдиних джерел матеріальних ресурсів і постачальників, потенціалу для спільного виробництва деталей і компонентів, ноу-хау, у використанні однакових методів і підходів до маркетингу і збуту продукції, організації дистриб'юторської мережі, потенціалу спільного післяпродажного обслуговування, а також спільного використання торгової марки і репутації фірми. Використання подібних стратегічних відповідностей є важливим, оскільки дозволяє здійснювати системну економію на масштабах виробництва і сприяє завоюванню конкурентних переваг перед суперниками на певних сегментах ринку" [7, с. 232]. Згадувані в цій тезі стратегічні відповідності є чинниками різних видів комбінування.

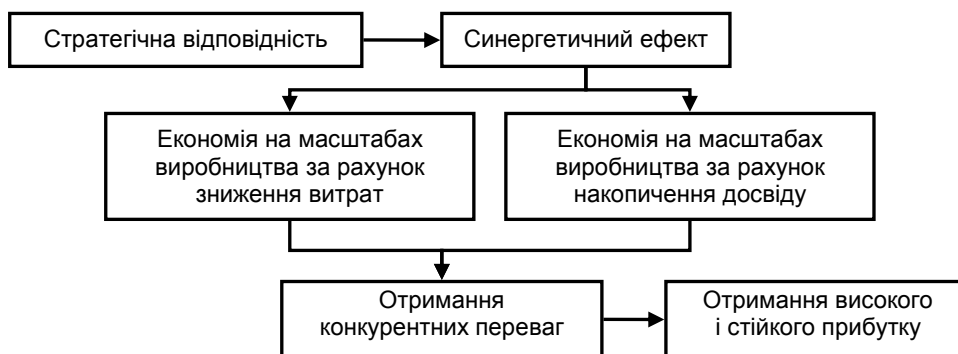


Рис. 1. Основні елементи корпоративної стратегії диверсифікації в спорідненій галузі [7, с. 231]

І.В. Сергєєв [5] пише: "Передумовами розвитку комбінування в промисловості є: спеціалізація виробництва і його концентрація, високий рівень розвитку науки і техніки. Як правило, виробництва, що входять до складу комбінатів, – це великі спеціалізовані організації". Тобто згідно ствердженням І. Сергєєва комбінування може виступати як синтетична категорія по відношенню до диверсифікації і спеціалізації виробництва, враховуючи їх аналогічні класифікації, в умовах впровадження їх протилежних видів.

"Під впливом НТП усе більш проявляється конструктивно-технологічна спільність видів продукції, що випускаються, передусім вузлів, деталей, комплектуючих виробів. Диверсифікація громадського виробництва не могла не позначитися на галузевій диференціації. В умовах небачених темпів продуктової

диверсифікації принцип галузевої диференціації вступивши в протиріччя з тенденціями суспільного розподілу праці, вимогами НТП. Зростаюча конструктивно-технологічна спільність маси різноманітних видів продукції, що постійно збільшується, дає складний і суперечливий процес реального відособлення виробництва готових виробів і їх складених компонентів. Річ у тому, що багато видів продукції однієї і тієї ж господарської галузі конструктивно не сумісні між собою в частині агрегатів, вузлів, деталей і комплектуючих виробів, тоді як вироби інших галузей мають з ними масу загальних в конструктивному відношенні елементів" [8]. Тобто саме продуктова диверсифікація, до якої в цьому джерелі приписується позитивізм, породжує необхідність комбінування, як найбільш ефективно поєднання виробництв різних господарських галузей. У свою чергу комбінування виробництва може ґрунтуватися на трьох "китах": предмет праці, знаряддя праці і сама праця. Виявляється наступна тенденція: думки багатьох авторів зводиться до позитивної оцінки поєднання диверсифікації і комбінування, як до одного із способів підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Проте немає чіткого визначення цього процесу, що породжує ряд непорозумінь і питань такого роду: які ж саме види диверсифікації і комбінування раціонально поєднувати і в яких умовах, для яких типів продукту? І чи можливе поєднання диверсифікації і комбінування як рівноправних процесів, коли комбінування виступає не суто засобом диверсифікації, а наприклад, засобом зниження питомих капітальних вкладень на зміст обслуговуючих виробництв, виробничої інфраструктури, водо-, тепло- і паропостачання і так далі.

**Метою статті** є узагальнення розповсюджених означень термінів «диверсифікація» та «комбінування виробництва» у єдиний за ознаками схеми (на зразок фрейму), яка б дозволяла порівняти засоби та призначення цих двох явищ, які у різних джерелах набувають подібні означення та описи.

**Основна частина.** Можна відзначити той факт, що поряд з «диверсифікацією господарчої діяльності» можна зустріти й «диверсифікацію виробництва»: "Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох незв'язаних один з одним видів виробництва, розширення виробництва, розширення асортименту вироблюваних виробів у рамках одного підприємства, концентру і тому подібне. Диверсифікація застосовна з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди і запобігання банкрутству" [9]. Під диверсифікацією слід розуміти або процес збільшення різноманітності, що можна ідентифікувати на основі порівняння станів у різні моменти часу, або факт переходу в деякий якісний стан і перебування у такому стані, що доки не є об'єктом тривіальної ідентифікації. Перше тлумачення не отримує інтересу внаслідок того, що спостереження підприємства з метою оцінки (або планування) диверсифікації його діяльності з'явиться перманентним процесом виявлення або рекомендації то диверсифікації, то дедиверсифікації (предметній спеціалізації), який кожного разу може визначатиметься незначною зміною кількісного показника. Друге тлумачення є більш цікавим, але і складнішим. Можливо, що його визначення має бути аналогічним до розуміння диверсифікації у фінансовій портфельній теорії, де диверсифікація отримує обґрунтування за наявності "ефекту диверсифікації" (і посилення різноманітності портфеля або зменшення вже не спостерігається, бо є важливим якісний перехід від вибору серед незмішаних активів до портфелів з метою отримання ефекту диверсифікації). У цьому випадку диверсифікація виступає прийомом, способом зниження ризику, застосування якого якісне, тобто він або застосований або ні. Якщо вважати таку аналогію доцільною, то має бути виявленим аналогічний ефект диверсифікації, але такий, що виявляє і оцінює диверсифікацію у сфері

реальних інвестицій. Він може бути і не пов'язаний безпосередньо зі зниженням ризику, або пов'язаний зі зниженням ризику, але чинники такого зниження можуть бути іншими.

У статті "Диверсифікація versus спеціалізація" [10] надано узагальнююча схема (рис. 2), з якої видно, що "диверсифікація може переслідувати як цілі, пов'язані з підвищенням стійкості, так і цілі, що пов'язані з підвищенням ефективності". Форма такої схеми є інформативною, тому доцільно створити аналогічну для комбінування виробництва (результат наведено на рис. 3).

У схемі на рис. 3 було враховано ті думки, що містяться у джерелах [11] та [12] та виражено у таких цитатах: "Комбінування дозволяє значно підвищувати ефективність виробництва за рахунок: комплексного використання відходів; зниження питомих капітальних вкладень на зміст обслуговуючих виробництв, ремонтного і складського господарств, водо-, тепло- і паропостачання і таке інше; розширення сировинної бази для промислового виробництва; економії на транспортних засобах; рівномірного розміщення промислових підприємств" [12, с. 47]; "У основі ефективності комбінування лежать можливість використання прогресивної технології і висока міра безперервності технологічних процесів, що дозволяє економити сировину, матеріали, трудовитрати, капітальні вкладення, підвищувати продуктивність праці" [8, с. 317].

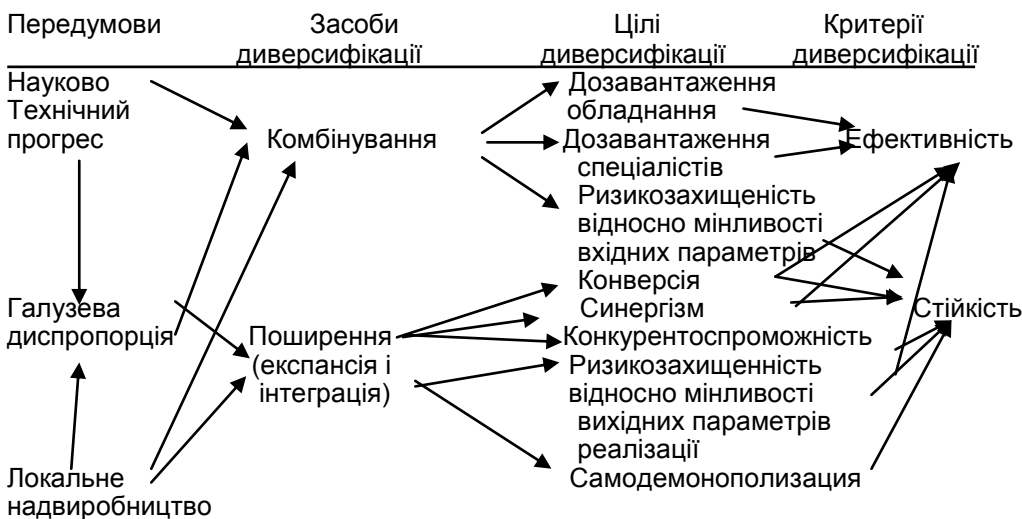
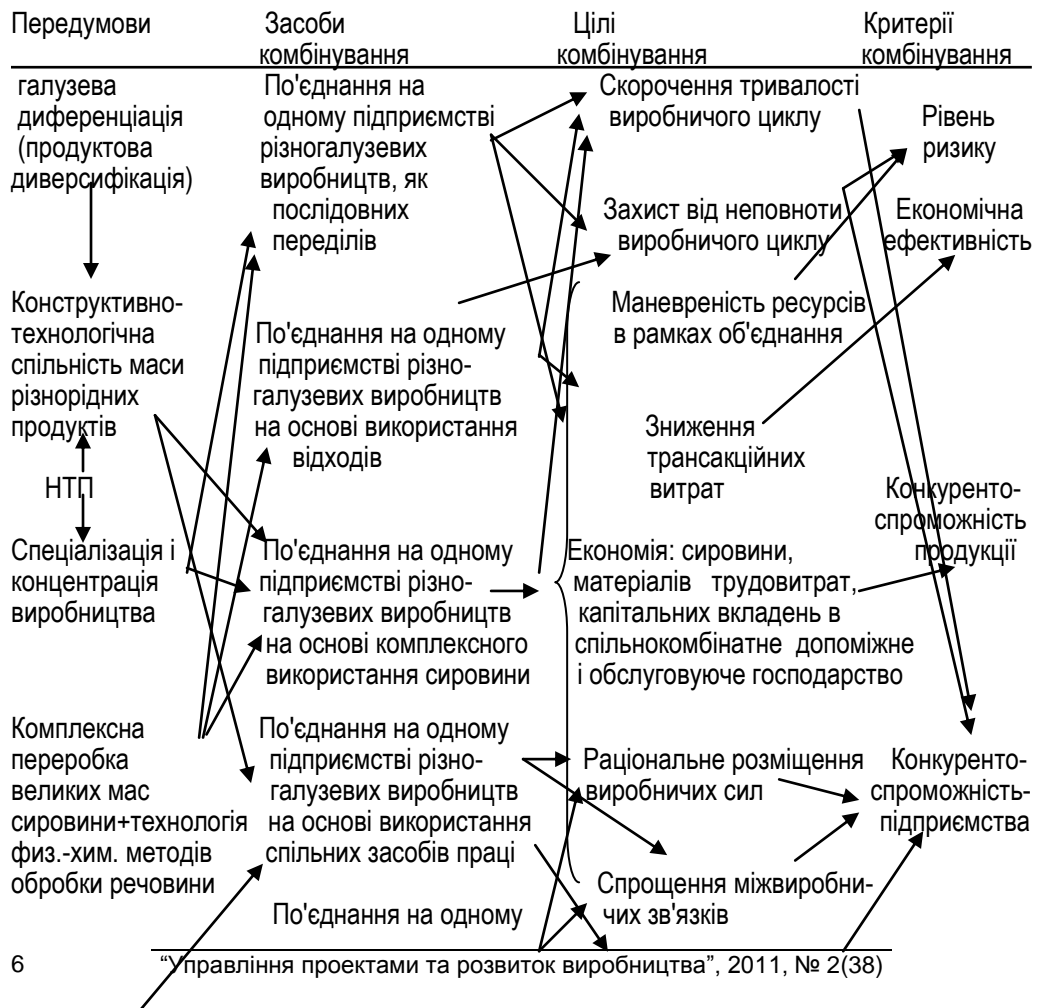


Рис. 2. Передумови, цілі, засоби і критерії диверсифікації [10]

З економічних позицій комбінування виробництва дозволяє: розширити сировинну базу; понизити матеріаломісткість продукції за рахунок комплексного використання сировини, відходів виробництва і здійснення безперервності технологічного процесу; понизити транспортні витрати; ефективніше використовувати основні виробничі фонди і виробничі потужності підприємства; скоротити тривалість виробничого циклу; скоротити інвестиції на розвиток видобувних галузей промисловості; зменшити виробничі відходи і тим самим робити благотворний вплив на природне середовище; розвивати концентрацію виробництва і отримувати вигоди від ефекту масштабу та ін.

Зіставимо цілі диверсифікації і цілі комбінування. У ході дослідження було виявлено наступні цілі диверсифікації: дозавантаження устаткування, дозавантаження фахівців, ризикозахищеність відносно мінливості вхідних параметрів, конверсія, синергізм, конкурентоспроможність, ризикозахищеність

відносно мінливості вихідних параметрів реалізації, самодемонополізація. Цілі комбінування виробництва: скорочення тривалості виробничого циклу, захист від неповноти виробничого циклу (залежності від контрагентів-постачальників), маневреність ресурсів у рамках об'єднання, зниження трансакційних витрат, економія ресурсів, матеріалів, трудовитрат, капітальних вкладень у спільнокомбінатне допоміжне і обслуговуюче господарство, раціональне розміщення продуктивних сил, спрощення міжвиробничих зв'язків, ефективніше використання виробничих фондів і потужностей. Простежується частий збіг цілей, наприклад: дозагрузка устаткування – ефективніше використання виробничих фондів; дозагрузка фахівців – економія трудовитрат; ризикозахищеність від мінливості вхідних параметрів – захист від неповноти виробничого циклу (запобігання залежності), конкурентоспроможність – зниження трансакційних витрат. Таким чином, збіг цілей двох різних об'єктивних економічних процесів породжує тезу, що їх поєднання може давати подвійний позитивний ефект, якщо кінцеве досягнення цих цілей різне. Але не можна виключати той факт, що деякі види комбінування за сутністю тотожні деяким видам диверсифікації, що було визначено раніше. Отже, і цілі комбінування виробництва і цілі диверсифікації перекликаються, і обидві ці форми можуть виступати як рівноправні і односпрямовані, тобто сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства (чи закладу), отже, концентрації виробництва і отриманню ефекту масштабу виробництва та ін.



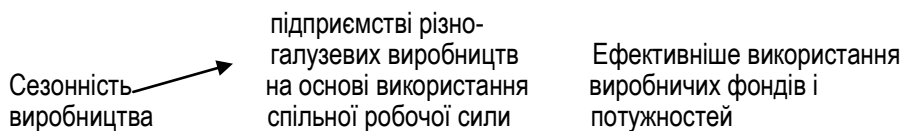


Рис. 3. Передумови, цілі, засоби і критерії комбінування

Виділимо виняткові цілі диверсифікації: конверсія, синергізм, ризикозахищеність відносно мінливості вихідних параметрів реалізації, самодемоніполізація, тобто спостерігається прагнення розв'язати проблему ефективного формування продуктового портфеля підприємства.

Ототожнення деяких форм диверсифікації та комбінування виробництва є помилковим, бо їх слід відносити до різних економічних сфер: диверсифікацію – до сфери обміну, а комбінування виробництва – до сфери виробництва. Але взаємини диверсифікації і комбінування виробництва подвійні, приймають різноманітні форми, переслідують різні цілі. За ситуації, коли цілі диверсифікації і комбінування співпадають, ці два процеси посилюють ефективність один одного. Якщо ж цілі різні, то можливо досягнення декількох цілей одночасно, при чому досягнення однієї мети може створювати необхідні умови для досягнення іншої. Ці висновки породжують інтерес до вивчення цілей, засобів, необхідних умов поєднань диверсифікації і комбінування виробництва.

**Висновки** за результатами аналітичної частини роботи можна звести до наступних тез. Різноманіття розуміння процесу диверсифікації породило необхідність ідентифікації диверсифікації не лише як процесу збільшення різноманіття, але і як процесу переходу в деякий якісний стан. Саме таке розуміння є більш затребуваним. Вирішення проблеми складності визначення критеріїв такого переходу має йти шляхом аналогії з диверсифікацією у фінансовій портфельній теорії і виявлення ефекту диверсифікації у сфері виробництва. Систематизація передумов, цілей, засобів і критеріїв комбінування виробництва і диверсифікації дозволила виявити збіг деяких цілей диверсифікації з цілями комбінування виробництва. Виділення виняткових цілей диверсифікації, складання схеми відтворювального циклу дозволили зробити висновок про те, що головним вектором "чистої" диверсифікації є вирішення проблеми формування портфеля господарської діяльності. З метою виявлення параметрів поєднань диверсифікації і комбінування виробництва може бути використана розробка морфологічного ящика поєднань форм цих явищ.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Соколова М.И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление / М.И. Соколов // Управление корпоративными финансами. – 2006. – № 4.
2. Энциклопедический словарь экономики и права [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_economic\\_law/14338/СИНЕРГИЯ](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/14338/СИНЕРГИЯ).
3. Ламбер Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбер. Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература. – 1998. – 768 с.
5. Сергеев И.В. Экономика предприятия: учебное пособие / И.В. Сергеев. – М., 1997.
6. Керашев М.А. Экономика пищевой промышленности / М.А. Керашева. – Краснодар: ГУЛ. «Печатный двор Кубани», 2001. – 184 с.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005 – 496 с.
8. Енциклопедія народного господарства Української РСР. Т. 2. – К.: Головна редакція Української Радянської Енциклопедії, 1970. – 595 с.
9. Диверсификация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Глоссарий\_ru.htm.

10. Кривуля П.В. Диверсифікація versus спеціалізація / П.В. Кривуля, Д.А. Комисаренко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 12. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. – С. 199-224.
11. Александров Д. Диверсифікація: інструмент розвитку или стратегія виживання [Електронний ресурс]/ Д. Александров. – Режим доступу: [www.mukhin.ru/company2.html](http://www.mukhin.ru/company2.html).
12. Немченко Г. Диверсифікація виробництва: цілі и напрямлення діяльності / Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1.

Рецензент статті  
Д.е.н., доцент Погорелов Ю.С.

Стаття надійшла до редакції  
21.03.2011 р.