

0-794031

*На правах рукописи*



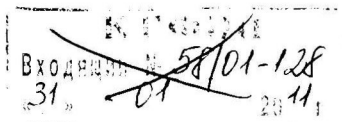
**АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
экономика, организация  
и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
промышленности

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Самара 2010



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Жабин Александр Петрович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Удалов Федор Егорович

кандидат экономических наук, доцент  
Ерофеев Александр Геннадиевич

Ведущая организация - Ульяновский государственный  
технический университет

Защита состоится 28 февраля 2011 г. в 12 ч на заседании диссертационного  
совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом  
университете по адресу: ул. Советской Армии, 141, ауд. 325, г. Самара,  
443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке  
Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 27 января 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715146

Ученый секретарь  
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Е.В. Волкодавова'.

Волкодавова Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Обоснование направлений развития и реализации диверсификации в системе промышленных предприятий актуально именно в условиях ускорения изменений, происходящих в экономике. Необходимость адаптации к рыночным условиям хозяйствования является объективной потребностью, заставляет предприятия непрерывно развивать свой бизнес и потенциальные возможности. Становясь в современных условиях инструментом оптимизации структурных преобразований в экономических системах разных уровней, диверсификация предприятий требует совершенствования управления ею.

Диверсификация выступает одним из важнейших методов развития и преобразования производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Научно обоснованные подходы к диверсификации предприятия позволяют обеспечивать развитие его производственного потенциала путем выпуска новой, диверсифицированной продукции.

Теоретические положения, касающиеся проблем диверсификации, разрабатывали многие зарубежные авторы: Д. Аакер, И. Ансофф, Ф. Гильберт, Л. Драйкер, Ф. Лиис, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Л. Урвик и др. В их трудах исследованы теоретические и методические основы организации диверсификационной деятельности предприятий.

Большую роль в научно-методическом обеспечении практической диверсификации сыграли работы отечественных исследователей: Е.Г. Жулина, О.Б. Кацуба, Е.М. Куприянова, В.М. Ларина, Т.Л. Мягкова, В.А. Покровского, Ф.М. Русинова, В.А. Самсонова, Б.Ю. Сербиновского, В.Е. Хрупкого, К.К. Челбаева и др.

Однако некоторые проблемы теории и практики управления процессами диверсификации в отечественной научной литературе разработаны неполно, отсутствует комплексное исследование систем управления промышленными предприятиями в области диверсификации.

**Цели и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования - разработка и обоснование теоретических и методических положений по совершенствованию управления диверсификацией промышленных предприятий.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) определить сущность понятия "диверсификация" и уточнить виды диверсификации промышленных предприятий;
- 2) исследовать причины и цели диверсификации промышленных предприятий, направленные на совершенствование управления их деятельностью, разработать классификационные признаки видов диверсификации;

3) определить механизм управления диверсификацией предприятия;  
4) предложить методические подходы к подготовке и принятию управленческих решений о диверсификации деятельности промышленного предприятия;

5) провести анализ условий функционирования предприятий электротехнической промышленности России и выявить возможности их развития на основе диверсификации;

6) осуществить апробацию разработанной методики оценки результативности диверсификации предприятия.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в рамках развития системы управления диверсификацией деятельности промышленных предприятий.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия РФ.

**Область исследования.** Диссертационное исследование проведено в рамках разд. 15 "Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности" (п.п. 15.13 "Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов"; п.п. 15.14 "Диверсификация вертикально- и горизонтально-интегрированных хозяйственных структур") специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством.

**Методология исследования.** Теоретической и методологической основой исследования служили разработки и выводы зарубежных и отечественных исследователей по проблемам управления, диверсификации и стратегического планирования на предприятиях. Методологической и информационной базой исследования являлись диалектический метод познания и системный анализ теоретических и практических аспектов развития предприятий в рыночных условиях.

**Информационную базу исследования** составили законодательные и нормативные акты Федерального Собрания РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, монографические и коллективные труды зарубежных и отечественных ученых по проблематике диссертационного исследования, публикации в периодических изданиях, отраслевые информационно-аналитические обзоры, материалы научно-практических конференций, оперативные данные об объектах исследования, собранные и обработанные автором.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке научно обоснованных теоретико-методических положений по совершенствованию управления диверсификацией промышленных предприятий в целях повышения их конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну диссертационной работы, относятся следующие:

- на основе анализа современных концепций диверсификации определены ее теоретические основы: дана авторская трактовка категории "диверсификация предприятия"; выявлены цели, мотивы, преимущества диверсификации промышленного предприятия; предложена классификация направлений диверсификации;

- определены роль и место диверсификации в системе управления развитием современного промышленного предприятия; выделена трехзвенная структура механизма управления диверсификацией предприятия;

- формализованы цели диверсификации и обоснованы критерии принятия решения о целесообразности развития предприятия путем диверсификации, что обеспечивает повышение его потенциала конкурентоспособности в долгосрочном периоде;

- разработана методика оценки результативности диверсификации промышленного предприятия по критерию ее влияния на конкурентоспособность этого предприятия;

- на основе проведенного исследования развития электротехнической промышленности в РФ и Самарской области сформулированы рекомендации по повышению эффективности процессов диверсификации в системе исследуемых объектов.

**Теоретическая значимость результатов исследования** определяется актуальностью поставленных задач и достигнутым уровнем разработанности данной проблематики, анализом и развитием зарубежного и отечественного опыта решения проблем управления диверсификацией промышленных предприятий.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что разработанные положения могут применяться промышленными предприятиями для обоснования принятия управленческих решений о целесообразности развития бизнеса путем диверсификации и оценки их результативности. Методическое обеспечение, созданное при выполнении исследования, может быть использовано менеджерами высшего звена аппарата управления и специалистами предприятий при выборе методов и процедур стратегического управления структурой бизнеса.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, отражены в материалах международных и всероссийских конференций, проведенных в Самаре, Тольятти, Пензе.

Методические рекомендации, представленные в диссертационной работе, апробированы на промышленных предприятиях ОАО "Самар-

ский трансформатор" (г. Самара), ООО "НПФ Техэнергокомплекс" (г. Люберцы, Московская обл.) и ООО "Курс" (г. Уфа), что подтверждается соответствующими справками о внедрении.

**Публикации.** По теме исследования автором опубликовано 8 научных работ общим объемом 3,55 печ. л., в том числе 3 статьи в журналах, определенных ВАК для публикации результатов научных исследований (объем - 2,0 печ. л.).

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. На основе анализа современных концепций диверсификации определены ее теоретические основы: дана авторская трактовка категории "диверсификация предприятия"; выявлены цели, мотивы, преимущества диверсификации промышленного предприятия; предложена классификация направлений диверсификации.**

В работе проведено комплексное исследование дефиниций категории "диверсификация", позволившее, обобщая различные терминологические подходы, сделать вывод о правомерности следующего определения: диверсификация предприятия - это его трансформация на основе перераспределения ресурсов, связанная с внедрением ранее не выпускавшихся товаров, новых технологий производства и управления, с освоением новых рынков.

Исследование процессов развития диверсификации в зарубежной практике позволило сделать вывод, что диверсификация носит эволюционный характер и является важным этапом в развитии бизнес-структур. Именно расширение бизнеса и усложнение его хозяйственных связей в условиях конкуренции создают объективные предпосылки для диверсификации. В современных условиях хозяйствования стратегия диверсификации выступает важным средством повышения конкурентоспособности предприятий.

В России диверсификация осуществляется на различных этапах жизненного цикла производства. Субъекты рыночных отношений, на наш взгляд, пока недостаточно владеют методами управления разнообразными видами деятельности, и зачастую диверсификационный портфель формируется методом проб и ошибок, что требует разработки методических подходов, позволяющих повысить обоснованность решений по диверсификации. Автором диссертационного исследования сделан вывод, что для диверсификации предприятий в России есть необходимые макроэкономические предпосылки,

поскольку в значительной степени обеспечены условия стабильности общеэкономического хозяйствования, на базе которых предприятия способны реализовывать долгосрочные планы и инвестировать в проекты с продолжительными сроками окупаемости. Диверсифицированные предприятия имеют ряд преимуществ, получив возможности: расширения и развития сферы деятельности, а также завоевания позиций в абсолютно новых сферах бизнеса; ликвидации неэффективных производств с целью улучшения своего финансово-экономического положения и уменьшения риска; реструктуризации портфеля товаров и услуг; развития конкурентных преимуществ посредством осуществления гибкого маневрирования стратегиями предприятия.

Диверсификация может охватывать широкий спектр возможностей. В работе проведена систематизация видов и направлений диверсификации, предложена система ее классификации.

В наиболее общем виде разделение диверсификации производится на связанную и несвязанную. В первом случае рассматриваются направления развития на предприятии сфер производства, связанных с его существующей деятельностью, а во втором - совершенно новые направления деятельности, не имеющие отношения к профилю предприятия. Связанная диверсификация может эффективно осуществляться по направлениями горизонтальной интеграции и вертикальной интеграции.

При горизонтальной интеграции (или горизонтально связанной диверсификации) капитал предприятия направлен на производство продуктов, родственных с первоначальными, но не сходных по технологии. Данная форма диверсификации характеризуется появлением на предприятии новой продукции, производимой либо в своей отрасли, либо в смежных отраслях. Вертикальная интеграция (или вертикально связанная диверсификация) характеризуется расширением и разветвлением деятельности с целью производства либо контроля над производством всех необходимых для предприятия компонентов, частей и материалов.

Достаточно часто вертикальная интеграция осуществляется в двух основных направлениях, характеризующих изменения положения предприятия в производственной цепочке: это прямая и обратная вертикальная интеграция. Обратная вертикальная интеграция может быть реализована в случае, когда предприятие расширяет свои функции, добавляя те, которые раньше могли выполняться поставщиками, устанавливая при этом контроль над сырьевыми источниками, производством комплектующих изделий и полуфабрикатов. При прямой вертикальной интеграции предполагается исполнение предприятием функций, выполняемых ранее дистрибьюторами, следствием чего становится повышение результативности контроля над сбытом продукции и получение большей информации о потребителях.

Несвязанная (или конгломератная) диверсификация может характеризоваться вхождением предприятий в иные отрасли и обусловлена приобретением принципиально новых производств.

Таким образом, по направлению диверсификации выделяются следующие ее виды: вертикальная диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломератная диверсификация, перекрестная диверсификация, смешанная диверсификация.

По характеру и наполненности процессов диверсификации следует различать: собственно диверсификацию производственных отношений, связанную с организацией новых производств; диверсификацию выпускаемой продукции на основе расширения ее номенклатуры; диверсификацию маркетинговой деятельности, направленной на расширение рыночных сфер за счет внедрения новых видов продукции и услуг, не имеющих тесных связей с основной деятельностью предприятия.

По отраслевой принадлежности выделяются: моноотраслевая диверсификация - диверсификация предприятий в рамках одной отрасли; полиотраслевая связанная диверсификация - диверсификация в системе нескольких отраслей, выпускающих традиционные виды продукции; полиотраслевая несвязанная диверсификация - диверсификация в системе нескольких отраслей, не связанная с традиционными видами продукции.

В условиях нарастания процессов мировой глобализации экономики считаем необходимым выделить в отдельное направление осуществление диверсификации предприятия по страновой принадлежности.

Диверсификация может иметь два направления развития: внутренний рост - осуществление диверсификации действующего предприятия (создание или выделение новых направлений); внешний рост - диверсификация посредством слияний или поглощений.

Однако в любых случаях процесс диверсификации характеризуется как предельно сложный процесс, требующий комплексной предварительной экономической оценки.

Диверсификация может также подразделяться на плановую и внеплановую (вынужденную); внутриотраслевую и межотраслевую; простую (без затрат на ее проведение) и сложную (с выделением капитальных вложений на ее осуществление).

**2. Определены роль и место диверсификации в системе управления развитием современного промышленного предприятия; выделена трехзвенная структура механизма управления диверсификацией предприятия.**

Современные подходы к эффективному и устойчивому развитию предприятий основываются на том, что они, распределяя собственные ре-

сурсные возможности, способны самостоятельно образовывать для себя внешнее окружение, запросы и требования которого предприятия способны удовлетворить с наибольшей для себя выгодой. Постоянные трансформационные процессы во внешней среде обуславливают цепную реакцию адаптивных изменений базового управленческого механизма и происходящих внутренних бизнес-процессов, что предполагает необходимость выделения оптимальной совокупности бизнес-процессов в рамках целостной производственной системы, которую, в свою очередь, целесообразно структурировать на две составляющие. Одна из них должна быть направлена на обеспечение формирования стратегии диверсификации, а другая - на ее реализацию с помощью методов эффективного приведения предприятия в новое структурное состояние. Для реализации каждого из выделенных направлений следует использовать специальные инструменты и методики. В работе обосновывается, что механизм управления диверсификацией должен занимать центральное место в системе и, по сути, являться основным процессным звеном в системе достижения экономического результата стратегического развития предприятия.

Эффективное функционирование механизма управления диверсификацией предприятия целесообразно выстраивать на общесистемных принципах, важнейшими из которых должны быть следующие: целевая направленность, структурная сбалансированность, ресурсная обеспеченность, мобильность, адаптивность и иерархичность.

Реализация стратегии диверсификации необходима в целях обеспечения превентивной реструктуризации предприятия в развитии комплекса направлений оперативной адаптации к прогнозируемым изменениям спроса на продукцию. И если при этом выполняется условие соблюдения синхронности динамики трансформации структуры предложения и структуры спроса, то соблюдается принцип мобильности в функционировании разработанного механизма. Рациональная же его организация и осуществление необходимого контроля соответствия установленным критериям и ограничениям по мощности и нагрузке подразделениям, по доходам и производительности труда работников будут способствовать повышению конкурентоспособности, финансовой устойчивости, платежеспособности и эффективности бизнеса.

Анализ механизмов управления развитием диверсификации на уровне отдельных предприятий позволил детерминировать следующие его основные блоки-подсистемы сообразно функциональному содержанию инструментария регулирования (рис. 1). Согласно этой логике, механизм управления развитием диверсификации предприятия имеет трехзвенную структуру уровней воздействия (срез функционального самоопределения).



*Рис. 1. Структура механизма управления диверсификацией предприятия*

Базисный уровень представляет собой механизм формирования стратегии диверсификации, регулирование которого лежит преимущественно в плоскости стратегического управления предприятием и ориентировано на создание предпосылок к реализации эффективного использования ресурсов предприятия. Блоки 2 и 3 - функциональные блоки, представляющие собой механизмы развития процессов диверсификации и оценки ее эффективности.

Структурно-функциональное и процессное выражения содержания механизма управления диверсификацией в рамках реализации механизма развития предприятия целесообразно представить в виде следующей модели. Функциональный срез отражает природу управляющего воздействия

на объектную систему (ресурсный потенциал предприятия) и характеризует механизм управления диверсификацией в качестве триединой структуры управляющего участия, которую представляют подсистемы управления: стратегическое управление предприятием (выражает принципиальные основы формирования потенциала ресурсов предприятия и функционирования механизма их использования); механизм развития информационного обеспечения управленческих процедур (включающий в себя составляющие кадрового, информационного и технологического сопровождения управленческих операций с позиции обеспечения максимума информационной отдачи); механизм обеспечения синергетического эффекта (базируется на соблюдении принципа конечного эффекта: процесс должен быть экономичным и эффективным с точки зрения смежных эффектов - экологического, социального, производственного и т.п.).

Структурное выражение есть следствие системного и инструментарного подхода к природе механизма в экономике, в соответствии с которым каждый блок механизма управления диверсификацией целесообразно рассматривать во взаимосвязи с другими блоками, ответственными за последовательное, оперативное, экономически обоснованное определение процедуры реализации управляющего участия в развитии объектной системы.

Процессное представление механизма является логическим соединением структурной и функциональной его составляющих, в соответствии с чем для блока функциональной подсистемы со своим структурным выражением предусматривается технология реализации в виде совокупности системно объединенных методических и инструментарных разработок, необходимых расчетных и экспериментальных доказательств, реализуемых с базовой целью, направленной на генерацию на выходе системного эффекта от структуризации организационно-экономического механизма управления. Иными словами, это не что иное, как поэтапная схематизация исполнительной и функциональной фаз механизма управления диверсификацией, базирующаяся на экономическом обосновании и расчетном подтверждении направленности, напряженности и продолжительности управляющего воздействия при решении конкретной задачи диверсификации деятельности предприятия.

Применение процессного подхода к решению исследуемой проблемы позволит, с одной стороны, выявить и обосновать последовательность действий по формированию стратегического выбора и реализации наилучшего варианта диверсификации производства, а с другой - детерминировать совокупность частных методик, инструментов и технологий менеджмента.

**3. Формализованы цели диверсификации и обоснованы критерии принятия решения о целесообразности развития бизнеса путем диверсификации, что обеспечивает повышение потенциала конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.**

Долгосрочное устойчивое развитие бизнеса возможно только при сбалансированном достижении стратегических и финансовых целей.

Финансовые цели - это цели, направленные на достижение определенных финансовых результатов. Они формализуют требования собственников и кредиторов к отдаче на капитал, вложенный в развитие бизнеса. Финансовые результаты, превышающие требования инвесторов и кредиторов к отдаче на инвестированный капитал, формируют финансовую базу для роста и развития предприятия. Финансовые цели выражаются через показатели прибыли и сальдо денежных потоков, а также через производные от них показатели.

Стратегические цели - это цели, направленные на создание источников долгосрочного укрепления рыночных позиций и конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность предприятия характеризует его возможности роста и развития. Стратегические цели определяют источники конкурентного преимущества предприятия и формализуют критерии оценки степени их достижения.

Для оценки сложившегося баланса между финансовыми и стратегическими целями и степени их достижения при осуществлении процессов диверсификации в работе рекомендуется использовать специальный инструментарий, основанный на принципах портфельного анализа.

В рамках портфельного анализа объект исследования оценивается не по отдельному фактору, а по их совокупности. Формирование портфеля предпринимательских единиц диверсифицированного предприятия принципиально отличается от формирования портфеля финансовых активов необходимостью учета не только факторов финансового характера, но и факторов, влияющих на стратегические позиции диверсифицированного предприятия в конкурентной среде функционирования. Решение о создании интегрированной бизнес-структуры (в том числе диверсифицированного предприятия) требует учета конкурентных преимуществ, возникающих в результате объединения предпринимательских единиц в портфель. Соответственно, в качестве критериев оценки объектов инвестирования следует рассматривать параметры, характеризующие основные типы целевых установок предприятия - финансовых и стратегических.

Диверсификация деятельности предприятия направлена на последовательное наращивание его экономического потенциала и потенциала его конкурентоспособности. Обеспечение конкурентоспособности предприятия может рассматриваться в качестве общего подхода к постановке целей и к формированию критериев оценки эффективности диверсификации. Известные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия сводятся к следующему:

- конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью его продукции;

- конкурентоспособность предприятия характеризуется его инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости предприятия.

В качестве стратегического результата осуществления связанной диверсификации может рассматриваться конкурентоспособность продукта, отражающая его способность более полно удовлетворять потребности покупателей по сравнению с товарами, предлагаемыми конкурентами. С одной стороны, конкурентоспособность продукта определяется параметрами, формирующимися в процессе производства (техническими характеристиками), и параметрами, формирующимися в процессе доведения продукта до потребителя (качество сервисного и гарантийного обслуживания, информационного сопровождения, удобство покупки). С другой стороны, конкурентоспособность продукта определяется его ценой. Включение предпринимательской единицы в состав диверсифицированного предприятия будет целесообразным, если в результате интеграции ее ключевых компетенций с ключевыми компетенциями предприятия конкурентоспособность выпускаемой продукции будет расти.

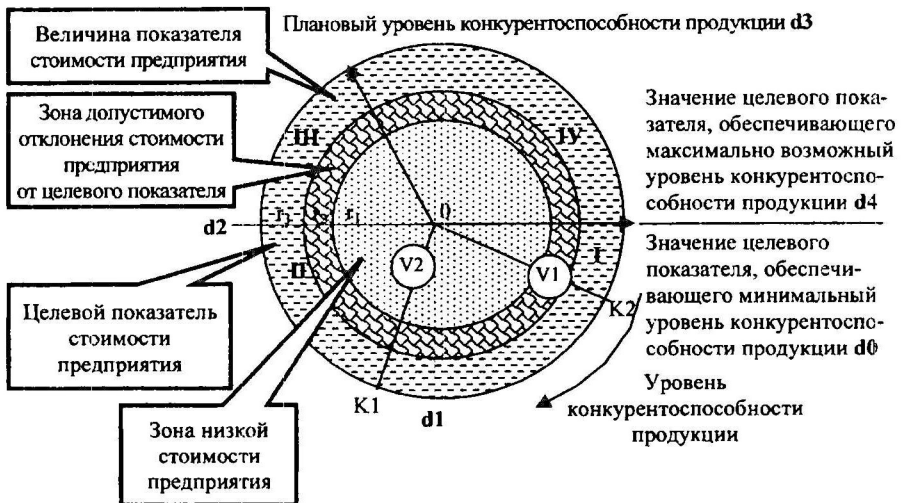
В качестве финансового показателя при осуществлении диверсификации в работе предлагается использовать стоимость предприятия, которая определяется ожиданиями инвесторов относительно будущих прибылей. Такой выбор определяется тем, что мнение инвесторов о потенциале получения будущей прибыли является интегральной оценкой конкурентоспособности предприятия как на отраслевом, так и на финансовом рынке. Степень привлекательности бизнеса предприятия обуславливается его способностью к опережающему росту, т.е. способностью обеспечить инвесторам доходы, превышающие среднерыночные показатели с учетом фактора отраслевого риска. Соответственно, при определении стоимости предприятия учитываются как стратегические, так и финансовые аспекты бизнеса: его структура собственности, финансовое положение.

Выявленные критерии позволяют ставить цели и устанавливать степень их достижения при осуществлении процессов диверсификации.

**4. Разработана методика оценки результативности диверсификации промышленного предприятия по критерию ее влияния на конкурентоспособность этого предприятия.**

В качестве методического обеспечения процедур оценки результативности диверсификации предлагается использовать показатели степени достижения стратегических и финансовых целей предприятия в процессе диверсификации, базовыми из которых в соответствии с обоснованными критериями являются цели роста конкурентоспособности продукции и стоимости предприятия. Для графической иллюстрации состояния объекта иссле-

дования в менеджменте традиционно используются модели, построенные на основе прямолинейной системы координат. Однако это не единственно возможный способ визуализации данных. Для моделей, в которых важно фиксировать динамику показателей состояния объектов исследования и их сбалансированность, можно использовать полярную систему координат. Координаты каждой точки в полярной системе координат задаются углом между полярной осью и радиус-вектором данной точки (полярным углом), а также расстоянием от полюса до точки (полярным радиусом). Параметр, выражающий стратегические цели компании, поставим в соответствие полярному углу, а параметр, выражающий финансовые цели, - полярному радиусу. Масштаб деятельности проиллюстрируем через величину диаметра круга с центром в точке, соответствующей исследуемому предприятию. Шкалирование полярного угла и полярного радиуса осуществим с учетом экономического смысла используемых параметров (рис. 2).



**Рис. 2. Матрица соотношения показателей достижения стратегических и финансовых целей предприятия в полярной системе координат**

Для определения степени достижения стратегических целей предприятия в процессе диверсификации его деятельности зададим шкалу, на которой выделены 4 идентификационные зоны конкурентоспособности продукции, которые разделяются пороговыми значениями (рис. 3):

- начальное (наихудшее) состояние ( $d_0$ ). К нему примыкает сектор I;
- конечное (наилучшее) состояние ( $d_4$ ). К нему примыкает сектор IV;

- два промежуточных состояния, разделяемые пороговыми значениями  $d_1$ ,  $d_2$ ,  $d_3$ . За ними закрепим секторы II и III. При этом величину планового уровня конкурентоспособности продукции поставим в соответствие показателю  $d_3$ .

В основу идеи шкалирования полярного угла предлагается положить тот факт, что задачи, стоящие перед предприятием, зависят от того, насколько велико отклонение текущего уровня конкурентоспособности продукции от его целевого показателя. Качественные изменения в составе задач, стоящих перед предприятием, означают, что в построенной матрице фигура, соответствующая этому предприятию, будет располагаться в следующей зоне интенсивности. Деление матрицы на секторы предполагает формирование для каждого из них соответствующих задач.

Для определения степени достижения финансовых целей предприятия следует задать шкалу, на которой выделяется 3 идентификационные зоны:

- зона, соответствующая целевому значению финансового показателя, - от целевого значения (на рис. 3 обозначена через  $r_2$ ) до порога предельных отклонений (на рис. 3 обозначена через  $r_1$ ), т.е. интервал от  $r_2$  до  $r_1$ ;

- зона неудовлетворительного финансового состояния (значение показателя меньше порога предельных отклонений), т.е. интервал от 0 до  $r_1$ ;

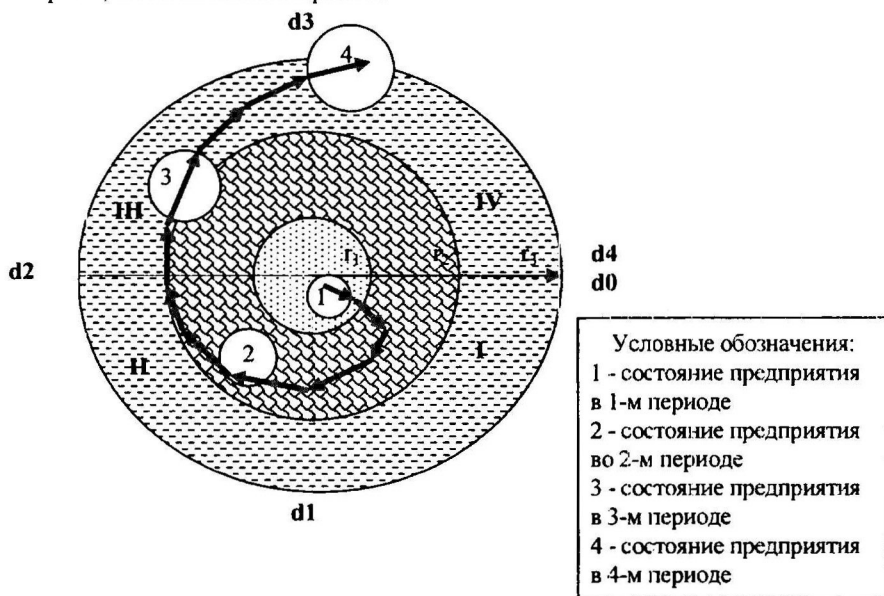
- зона, соответствующая значениям, превышающим целевые, т.е. интервал от  $r_2$  до  $r_3$ , где  $r_3$  - максимально возможное значение показателя прибыльности предприятия.

Значения полярного радиуса, соответствующие трем выделенным состояниям уровня финансовой результативности, обозначим через  $r_1$ ,  $r_2$  и  $r_3$ . На координатной плоскости точки, соответствующие данным значениям, будут располагаться на концентрических окружностях.

Таким образом, каждой предпринимательской единице и диверсифицированному предприятию в целом можно поставить в соответствие точку на координатной плоскости. При этом координаты точки будут указывать на достигнутые значения как финансовых, так и стратегических целей.

Полученная матрица отражает, как моментальная фотография, только текущее состояние предприятия. Для оценки его динамики развития необходимо последовательное представление о ней в разные периоды времени. Если в процессе диверсификации обеспечивается положительная динамика показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции предпринимательской единицы - подразделения диверсифицированного предприятия, то круг, диаметр которого соответствует масштабу деятельности этой предпринимательской единицы, будет менять свое месторасположение в матрице по часовой стрелке. Рост стоимости предприятия, обеспечиваемый данной предпринимательской еди-

ницей, будет приводить к смещению круга в радиальном направлении от центра матрицы. Рост масштаба деятельности предприятия будет проявляться в увеличении диаметра круга. Когда стратегические и финансовые цели компании сбалансированы, т.е. наблюдается одновременный рост как уровня конкурентоспособности продукции, так и стоимости бизнеса, тогда фигуры, соответствующие предпринимательским единицам и диверсифицированному предприятию в целом, будут двигаться по спирали, как показано на рис. 3.



**Рис. 3. Динамика развития предприятия при эффективном осуществлении процесса диверсификации**

Полученная автором модель обозначена как матрица сбалансированного развития диверсифицированного предприятия.

В работе обосновываются также методические положения по определению показателей степени достижения стратегических и финансовых целей, используемых для построения матрицы сбалансированного развития диверсифицированного предприятия.

При построении матрицы сбалансированного развития диверсифицированного предприятия для определения степени достижения стратегических целей развития путем диверсификации было предложено использовать показатель конкурентоспособности продукции - комплекс-

ную характеристику, отражающую возможность реализации продукции на рынке. Числовое значение конкурентоспособности увязывает потребительские и стоимостные характеристики продукта:

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

где  $K$  - общий уровень потребительского эффекта;  
 $P$  - цена потребления продукта.

Качество продукции определяется показателями, характеризующими техническое и эстетико-эргономическое совершенство, надежность и безопасность использования оцениваемой продукции.

Цена потребления продукта включает в себя его стоимость на рынке и расходы потребителя в течение срока эксплуатации.

Для построения матрицы предлагается использовать показатель сравнительной конкурентоспособности  $\overline{KC}$ , характеризующий конкурентоспособность производимых предприятием товаров по отношению к товарам-конкурентам:

$$\overline{KC} = \frac{K/C}{K_k/C_k} = \frac{K \cdot C_k}{K_k \cdot C}. \quad (2)$$

Если  $\overline{KC} < 1$ , то предприятие предлагает на рынок явно неконкурентоспособный товар и необходимо изменить его технические и экономические характеристики. Если это превышение составляет 30-50%, то считается, предприятие занимает на рынке достаточно устойчивое положение. Превышение в 50-70% по конкурентоспособности говорит о верности выбранного направления действий предприятия на рынке. Соответственно, могут быть установлены пороговые значения, разделяющие 4 идентификационные зоны:

- пороговое значение  $d1$  ( $\overline{KC} = 1$ ) ограничивает сектор I, где располагаются предприятия, продукция которых неконкурентоспособна ( $\overline{KC} < 1$ );

- пороговое значение  $d3$  ( $\overline{KC} = 1,5$ ) ограничивает сектор IV, в котором располагаются предприятия, продукция которых достаточно конкурентоспособна для вывода ее на новые рынки;

- пороговое значение  $d2$  ( $\overline{KC} = 1,3$ ) разделяет секторы II и III. В сектор II попадают предприятия, продукция которых конкурентоспособна, но не обеспечивает устойчивых рыночных позиций в долгосрочной перспективе. В сектор III попадают предприятия, занимающие на своем рынке достаточно устойчивое положение.

При построении матрицы сбалансированного развития диверсифицированного предприятия для определения степени достижения финансовых целей в процессе диверсификации его деятельности было предложено использовать показатель стоимости бизнеса. В качестве пороговых значений, разделяющих идентификационные зоны, могут быть использованы как показатели чистой прибыли, которая учитывает финансовые издержки по обслуживанию заемного капитала и их налоговые последствия, так и показатели экономической прибыли, которая учитывает финансовые издержки по обслуживанию заемного и собственного капитала.

В первой идентификационной зоне - зоне неудовлетворительного финансового состояния (интервал от 0 до  $r_1$ ) - сосредоточены предприятия с отрицательными значениями чистой прибыли.

Во вторую идентификационную зону (интервал от  $r_1$  до  $r_2$ ) попадают предприятия, прибыль которых не соответствует требованиям собственников к отдаче на вложенный капитал, сформулированным с учетом фактора риска.

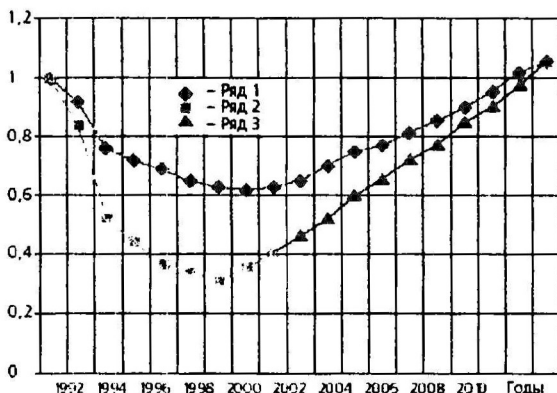
Третья идентификационная зона (интервал от  $r_2$  до  $r_3$ ) - это зона эффективного функционирования бизнеса с учетом фактора риска.

Предложенная матрица имеет следующие области применения:

- позволяет провести анализ существующего положения предприятия и отдельных предпринимательских единиц, входящих в его состав;
- создает основу для постановки целей и выработки способов развития бизнеса путем связанной диверсификации;
- служит инструментом анализа достигнутых результатов;
- определяет класс задач, которые стоят перед руководством конкретной предпринимательской единицы и диверсифицированного предприятия в целом на определенном этапе его развития. Переход предприятия из одного сектора в другой означает качественный переход от одного класса задач к другому.

**5. На основе проведенного исследования развития электротехнической промышленности в РФ и Самарской области сформулированы рекомендации по повышению эффективности диверсификационных процессов в системе исследуемых объектов.**

В 2000-х гг. в России началось быстрое восстановление электротехнической промышленности. Темпы ее роста по отдельным видам продукции составляют от 3 до 11% (рис. 4). Однако ситуация на российском рынке электротехники остается для отечественных производителей довольно сложной. Рынок поделен примерно поровну между российскими и зарубежными производителями. Конкурентоспособность российской продукции определяется в основном ценовым фактором, который в долгосрочном периоде не может рассматриваться как устойчивое конкурентное преимущество.



**Рис. 4. Динамика изменения емкости внутреннего рынка и объемов выпуска электротехнической продукции в индексах к уровню 1992 г.**

Среди разнообразного электротехнического оборудования, используемого при передаче и распределении энергии, ключевую роль играет трансформаторное оборудование, в особенности силовые и измерительные трансформаторы.

После распада СССР значительное количество трансформаторных мощностей оказалось за пределами России. Отечественным трансформаторным заводам в новых условиях пришлось внести существенные коррективы в выпускаемую номенклатуру изделий и сбытовую политику, чтобы противостоять в конкурентной борьбе своим недавним партнерам из стран ближнего зарубежья и мощным фирмам Европы и США. В настоящее время в России работает более 20 крупных и средних предприятий по производству силовых трансформаторов. Три из них (ОАО "Самарский завод "Электроцит", ОАО "Самарский трансформатор", ООО "Тольяттинский Трансформатор") расположены в Самарской области. Начало XXI в. стало периодом активного развития отечественного рынка трансформаторной продукции. Положительной динамике способствовали общий экономический подъем и растущий спрос на оборудование со стороны энерго- и электросетевых, промышленных и ресурсодобывающих компаний, сферы ЖКХ. Финансово-экономический кризис 2008 г. серьезно скорректировал производственные программы российских энергомашиностроителей, в том числе и производителей трансформаторов. Современные тенденции в развитии рынка трансформаторов наметились еще до кризиса.

1. Стремление производителей и поставщиков расширить линейку предлагаемых трансформаторов. Магистральным направлением здесь является увеличение мощности, так как это позволяет снизить удельные затраты. Еще одно популярное направление - освоение новых для кон-

кретного предприятия типов трансформаторов. В продуктовых линейках все чаще можно видеть трансформаторы с уникальными характеристиками, рассчитанными на конкретную установку.

2. Появление специальных разработок, которые требуют большой подготовки работы и сертификации. Для рынка трансформаторов сухих литых (ТСЛ) это морозостойкие и сейсмостойкие трансформаторы, для рынка трансформаторов масляных герметичных (ТМГ) - малошумные и экономичные.

3. Стремление к импортозамещению. Еще в конце 2008 г. трансформаторостроители включились в работу по замещению импортных комплектующих отечественными. Однако во многих случаях процесс поиска альтернативных поставщиков завершился сменой одного иностранного поставщика другим, тоже зарубежным, но предлагающим более демократичные цены.

Все указанные тенденции направлены на повышение конкурентоспособности продукции либо за счет снижения цены, либо за счет улучшения ее качества.

В настоящее время при конструировании и производстве новых моделей основное внимание уделяется техническим показателям качества: увеличению срока службы и межсервисного интервала обслуживания, уменьшению габаритов и снижению потерь холостого хода. Для оценки конкурентоспособности трансформаторов следует также учитывать их экологическое воздействие на окружающую среду: шум, создаваемый трансформаторами, а также опасность разлива трансформаторного масла и возникновения пожара в случае повреждения оборудования. Именно эти показатели были использованы в качестве параметров качества при оценке сравнительной конкурентоспособности трансформаторов, производимых на обследованных предприятиях.

Полная стоимость трансформатора состоит из его цены, стоимости транспортирования к месту установки, стоимости монтажа, стоимости обслуживания и потерь за весь срок эксплуатации. Снижение цены трансформатора может быть достигнуто уменьшением использования активных материалов (электротехнической стали и меди), но при этом возрастут потери, и, наоборот, для снижения потерь требуется увеличение объема активных материалов, необходимо применение более качественных и соответственно более дорогостоящих материалов. При проектировании трансформаторов можно выбрать оптимальный вариант технологических и экономических характеристик трансформатора в пределах показателей, регламентируемых стандартами.

Стоимость сервисного обслуживания определяется стоимостью используемых компонентов и систем мониторинга состояния трансформаторов. При этом следует учитывать, что проведение качественного сервисного обслуживания существенно повышает надежность трансформаторов, увеличивает межремонтный период и, в конечном счете, обеспечивает снижение полной стоимости трансформатора в расчете на год.

Выявленным стратегическим направлением развития в производстве трансформаторов и в электротехнике в целом является переход от преимущественного выпуска единых серий к выпуску комплектного электротехнического оборудования, удовлетворяющего индивидуальные запросы клиентов. Структурная перестройка в системе организации производства должна быть направлена на расширение функций обслуживания потребителя и на повышение конкурентоспособности продукции за счет ее качества. В сложившихся условиях трансформаторному производству, продолжающему работать в прежней организационной системе предметной специализации, необходима мобильная структура, которая могла бы обеспечить обслуживание потребителей.

Поскольку для электротехники в целом характерна высокая наукоемкость, небольшие по международным меркам российские производители не способны в одиночку обеспечить финансирование собственного инновационного развития. В такой ситуации большинство из них выбирает стратегию кооперации и интеграции - как с зарубежными компаниями, так и между собой. В первом случае это дает возможность доступа к иностранным технологиям, во втором - позволяет создавать собственные передовые технологии и расширять продуктовую линейку.

Разработанная модель оценки результативности диверсификации промышленного предприятия была апробирована на материалах самарских предприятий - производителей трансформаторов: ОАО «Самарский завод "Электрощит"» и ОАО «Самарский трансформатор». В анализируемый период оба предприятия проводили процессы диверсификации своей деятельности, однако динамика их развития существенно различается (рис. 5, 6).

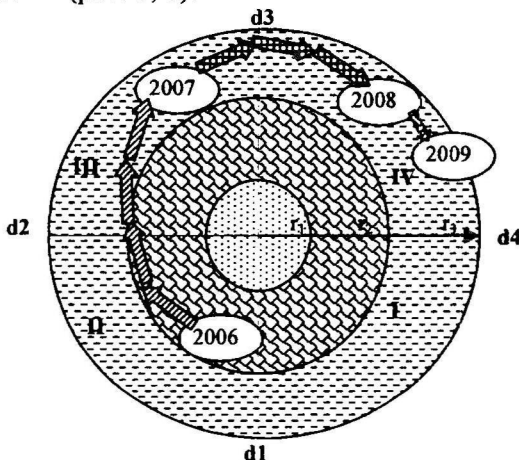
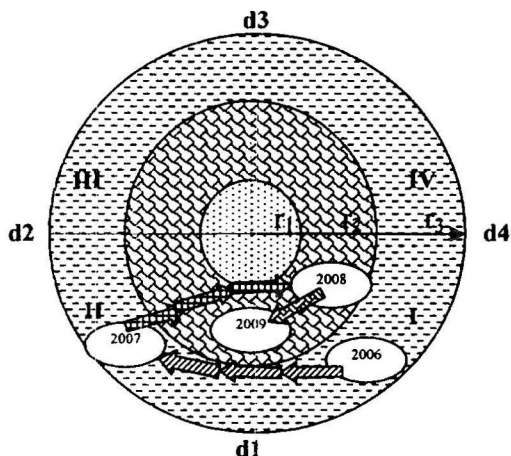


Рис. 5. Матрица сбалансированного развития ОАО «Самарский завод "Электрощит"» за 2006-2009 гг.

Стратегические и финансовые результаты деятельности ОАО «Самарский завод "Электроштит"» сбалансированы, т.е. наблюдается одновременный рост как уровня конкурентоспособности продукции, так и стоимости бизнеса. Соответственно, можно сделать вывод о том, что проведенная диверсификация предприятия была целесообразной и эффективной.



**Рис. 6. Матрица сбалансированного развития ОАО "Самарский трансформатор" за 2006-2009 гг.**

Стратегические и финансовые цели ОАО "Самарский трансформатор" не сбалансированы. Наблюдается неравномерный рост как уровня конкурентоспособности продукции, так и стоимости бизнеса.

Создание интегрированных бизнес-структур является в последнее время одним из решающих факторов успешной работы электротехнических предприятий, в том числе производителей трансформаторов. Создание крупных саморазвивающихся структур корпоративного типа должно стать основой эффективного развития такой сложной многономенклатурной и технически сложной отрасли, которой является электротехника.

Наличие развитой в экономическом отношении электротехнической промышленности позволит осуществить перевод всех отраслей экономики в социальную сферу на современные технологии, обеспечивающие повышение производительности труда, экономию энергетических, материальных и трудовых ресурсов.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *В изданиях, определенных ВАК*

1. *Алексеев, С.В.* Методические основы подготовки и принятия управленческих решений о диверсификации бизнеса [Текст] / С.В. Алексеев // Экон. науки. - 2010. - № 6 (67). - С. 71-75. - 0,7 печ. л.
2. *Алексеев, С.В.* Методические подходы к формированию стратегических целей диверсификации и оценке степени их достижения [Текст] / С.В. Алексеев // Экон. науки. - 2010. - № 11 (72). - С. 278-282. - 0,7 печ. л.
3. *Алексеев, С.В.* Методические подходы к формированию финансовых целей диверсификации и оценке степени их достижения [Текст] / С.В. Алексеев // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2009. - № 11 (73) - С. 50-54. - 0,6 печ. л.

### *В других изданиях*

4. *Алексеев, С.В.* Разработка стратегии диверсификации как инструмента стратегического управления развитием предприятия [Текст] / С.В. Алексеев // Трансформационные процессы современного общества: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Тольятти. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - С. 121-124. - 0,25/0,12 печ. л.
5. *Алексеев, С.В.* Разработка стратегии диверсификации как инструмента стратегического развития предприятий [Текст] / С.В. Алексеев // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 7-й Междунар. науч.-практ. конф. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - Ч. 2. - С. 196-202. - 0,5 печ. л.
6. *Алексеев, С.В.* Методические основы управления диверсификацией бизнеса [Текст] / С.В. Алексеев // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов : материалы и докл. 1 Междунар. науч.-метод. конф. - Самара : Самар. ун-т, 2010. - С. 18-22. - 0,4 печ. л.
7. *Алексеев, С.В.* Управление диверсификацией промышленного предприятия [Текст] / С.В. Алексеев // Управление изменениями в обществе, науке, культуре : материалы Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза : Приволж. Дом знаний, 2010. - С. 6 - 8. - 0,2 печ. л.
8. *Алексеев, С.В.* Методические основы формирования стратегических целей диверсификации [Текст] / С.В. Алексеев // Управление изменениями в обществе, науке, культуре : материалы Всерос. науч.-практ. конф. - Пенза : Приволж. Дом знаний, 2010. - С. 9 - 11. - 0,2 печ. л.

Подписано в печать 28.12.2010.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.

Гарнитура "Times New Roman". Объем 1,0 печ. л.

Тираж 150 экз. Заказ № 24.

Отпечатано в типографии СГЭУ.

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.

