

УДК 331.1

Т.А. Якушина

*руководитель сектора
подготовки и повышения квалификации
Центра подготовки и развития персонала АО «СУЭК-Кузбасс»,
аспирантка КузГТУ,
г. Ленинск-Кузнецкий, РФ*

Диверсификация производственной деятельности градообразующего предприятия: виды и их характеристика

Аннотация. В статье предложены результаты теоретического анализа источников по проблеме диверсификации производственной деятельности градообразующего предприятия и представлены характеристики её основных видов, что важно для изучения проблемы развития рыночной экономики в России на современном этапе общественного и социально-экономического реформирования отечественной экономики.

Ключевые слова: диверсификация, виды диверсификации, градообразующее предприятие, градообразующее предприятие, моногород,

Мировой финансовый кризис поразил все сферы жизнедеятельности общества, а также обострил проблемы моно профильных населенных мест, градообразующие предприятия которых сократили объем производства (его спад последовал за сокращением «портфеля» заказов на выпускаемую продукцию, падением цен на нее, недоступностью кредитных ресурсов) или были вынуждены полностью остановить свою работу. Социально-экономическое положение моногородов оказалось в кризисном состоянии: произошёл рост уровня официально зарегистрированной и скрытой безработицы, усилилось резкое снижение уровня и качества жизни, произошёл отток экономически активного населения, проявилось нарастание социальной напряженности. Ситуация с занятостью населения в моно профильных муниципальных образованиях осложнена в значительной степени (в сравнении с высокоразвитыми городами) весьма ограниченным количеством и диапазоном выбора мест приложения труда. Обострились основные проблемы моно профильных городов, вызванные также разрывом созданных ранее устойчивых производственных связей с поставщиками и потребителями, спадом производства, неконкурентоспособностью основной продукции, высокой долей непрофильных активов в собственности предприятий, тесной связью инфраструктуры города с работой градообразующего предприятия. Одной из ключевых проблем пространственного развития России продолжает оставаться наличие значительного числа населенных пунктов (муниципальных образований), экономика которых критически зависит от одного вида экономической деятельности или единственного градообразующего предприятия [1, 2 и др.]. Данные населенные пункты принято называть моно

профильными муниципальными образованиями, или, короче, моногородами (хотя второй вариант менее точен, поскольку зависимость от монокультуры может быть свойственна и поселкам городского типа, поселениям, не имеющим городского статуса).

Формирование моногородов исторически обусловлено эволюцией социально-экономических систем, жизненным циклом отраслей и видов экономической деятельности. Исторически моногорода возникают как «города-заводы», «города-шахты», как правило, на новых территориях хозяйственного освоения. Постепенно бурное развитие сменяется их стабильностью, а затем – стагнацией, поскольку градообразующее предприятие и его продукция становятся невостребованными. С целью решения социально-экономических проблем моногородов в науке предлагаются различные подходы к пониманию диверсификации, в соответствии с которыми рыночные отношения требуют постоянные изменения видов деятельности предприятия с сопутствующими рисками. В таблице 1 представлены разработанные исследователями виды диверсификации и их характеристика.

Таблица 1. *Виды диверсификации и их характеристика*

Виды диверсификации	Характеристика вида диверсификации
<i>Родственная диверсификация</i>	Обмен на взаимовыгодной основе технологиями и опытом; коллективное использование ресурсов, и как следствие – снижение себестоимости продукции и производственных издержек; использование известных торговых марок и брендов; объединение материальных и финансовых средств для формирования конкурентных преимуществ и новых возможностей.
<i>Неродственная диверсификация</i>	Распределение рисков по разным видам деятельности; повышение стоимости предприятия при правильном выборе направления диверсификации и качественном управлении бизнесами.
<i>Смешанная диверсификация</i>	Всё характерное для родственной и неродственной диверсификации.

Существует в науке и иная классификация видов диверсификации: *латеральная, вертикальная и горизонтальная. Эти виды диверсификации представлены на рис. 2.*



Рис. 2 Виды диверсификации.

Установлено, что хозяйствующие субъекты чаще всего используют латеральную (боковую) диверсификацию, которая применяется тогда, когда осваивается выпуск совершенно новой продукции, внедряясь в другие несвязанные технологией производства. Латеральная диверсификация характеризуется высоким уровнем рисков инвесторов, так как требует значительных капитальных вложений, но, тем не менее, представляет собой оптимальный метод расширения производственной деятельности предприятия. Горизонтальная диверсификация дает возможность расширения номенклатуры производства выпускаемой продукции при внедрении и освоении на промышленных предприятиях однородных, гомогенных в конструктивном и технологическом отношении изделий. При горизонтальной диверсификации менеджмент предприятия не намеревается изменять отраслевой профиль, а лишь расширяет сферу коммерческой деятельности.

При вертикальной диверсификации промышленные предприятия вынуждены расширять сферу производственной деятельности, за счет изменения в сторону увеличения ассортиментных групп выпускаемой продукции, вводя в производственный процесс дополнительные стадии по отношению к ранее имеющейся структуре производства. Так, например, при внедрении на предприятии заготовительных, конечных, сбытовых и иных стадий производственного процесса реализуется вертикальная диверсификация.

Латеральная (боковая) диверсификация обязывает предприятия осваивать новый ассортимент продукции и входить в несвойственные сферы деятельности (отрасли). Как правило, диверсификация производства вынужденная мера и проводится для повышения эффективности предприятий, с целью улучшения производственных и финансовых результатов деятельности.

В этом контексте мы согласны с мнением исследователей (Е. Дихтля и Х. Хершгена), которые считают, что при проведении диверсификации предприятия отдаляются от первоначальных сфер производственной

деятельности и переходят к новым видам деятельности. В этой связи под «диверсификацией» следует понимать расширение производственной программы за счет выпуска изделий, которые не имеют непосредственной связи с ранее существовавшей сферой производственной деятельности промышленного предприятия. Процесс диверсификации может состоять в одновременном развитии многих видов деятельности, не связанных между собой технологически, с одновременным расширением ассортиментного перечня выпускаемой продукции [1-5 и др.].

С позиций рыночной экономики целесообразной является латеральная (боковая) диверсификация. Недостатками такого вида диверсификации является то, что для ее проведения необходимы значительные финансовые ресурсы, а расширение ассортимента и объема выпуска продукции связано с высокими рыночными рисками.

Следует обратить внимание на то, что вертикальная и горизонтальная диверсификации отличаются умеренностью, а потребности в привлечении инвестиций определяются в зависимости от изменений в основных фондах и производственно-технологическом процессе при постановке на производство и выпуске нового ассортимента промышленной продукции. При диверсификации продукции происходит изменение технологического и производственного процессов. При этом промышленное предприятие вводит изменения в одно и то же изделие, в результате изделие становится технологичнее и более конкурентоспособным на рынке.

Многие хозяйствующие субъекты прибегают к диверсификации продукции, как правило, на стадии зрелости продукции (фланкеринг) на этапе жизненного цикла. Данный процесс позволяет осваивать новые рыночные ниши и удерживать конкурентные позиции на различных сегментах рынка сбыта продукции, удовлетворяя разнообразные конъюнктурные потребности.

Например, ОАО «АВТОВАЗ», и компания «НИССАН» выпускают широкий модельный ряд автомобилей различной модификации для различных потребительских предпочтений и по разной цене. Таким образом, выпускаемая ими продукция может удовлетворить потребности потенциальных потребителей и с различным (высоким, средним, и низким) уровнем доходов. Используя финансовые инструменты, входение промышленного предприятия в другую отрасль может осуществляться в следующих формах: создание нового предприятия или совместного предприятия или поглощение конкурентов и т.п.

В рыночных условиях поглощение уже существующего предприятия является наиболее популярной схемой и имеет преимущество в стремлении проникнуть на новые сегменты рынка. Данный способ диверсификации дает возможность справиться с барьерами входа в другую отрасль, как необходимость снизить технологическое отставание, установить связи с

поставщиками материалов и комплектующих, осуществить материально-техническое снабжение производства, чтобы иметь возможность конкурировать на рынке.

Хозяйствующие субъекты, которые используют диверсификацию, должны учитывать привлекательность бизнеса и должны быть потенциально способны обеспечить конъюнктуру рынка. Промышленные предприятия часто не берут во внимание критерий привлекательности того или иного сегмента рынка из-за излишне высокого барьера входа на него. Поэтому они должны выбирать сегменты рынка, привлекательные для их бизнеса.

По мере насыщения рыночных потребностей, изменяются предпочтение конъюнктура рынка и ее приоритеты. Рыночная обстановка вынуждает промышленные предприятия гибко приспосабливаться к ситуации и отыскивать новые направления деятельности и инновационные технологии с целью сохранения конкурентных позиций. В частности исследователи (Г. Немченко, С. Донецкой, К. Дьяконова и др.) считают, что диверсификация имеет циклический характер, поэтому за непрерывными флуктуациями экономической конъюнктуры в некотором временном периоде происходят два разнонаправленных процесса [8-9 и др.].

Посредством постоянного изменения приложения финансовых ресурсов и распределения их между различными сферами хозяйственной деятельности в зависимости от получаемой прибыли изменяется соотношение между спросом и предложением, что предполагает стремительное развитие направления деятельности с высокой степенью рентабельности и сдерживание деятельности с низкой рентабельностью. При этом достигается не только баланс между спросом и предложением на продукцию или услуги, а равновесие между производственным потенциалом и потребностями рынка в продукции предприятия. Следовательно, определяется направления диверсификации, так и распределение материальных и финансовых средств, т.е. уровень потребностей изменяется обратно пропорционально уровню производственного потенциала предприятия. Здесь необходимо обратить внимание и на проблему определения потенциально привлекательных сфер деятельности для промышленного предприятия.

Анализ экономических публикаций дает возможность выделить два противоположных варианта развития механизма диверсификации. Одно из направлений характеризуется последовательным проведением программы диверсификации на основе существующего вида деятельности, с той же специализацией, которая была положена при создании предприятия. Второму направлению свойственно, утверждение – что стратегия диверсификации может быть не связана с основным производством. Между данными подходами не существует противоречий. Различные подходы состоят в том, что инновационный механизм проводимой предприятием диверсификации во

многим зависит от финансового состояния и возможности привлечения инвестиционных ресурсов, а также тенденций развития предприятия с ориентиром на рыночные приоритеты. При проведении диверсификации для руководителей промышленных предприятий большое значение приобретает расширение возможности применения экономических рычагов и стимулирование персонала. Проведенные обследования показали, что в настоящее время финансовые ресурсы, особенно для диверсификации, переводились из бюджета при выполнении госзаказа. Потребность в повышении эффективности использования финансовых средств на диверсификацию выдвинула на первый план новые источники финансирования - за счет инвестиционных ресурсов и кредитов.

На наш взгляд, для промышленных предприятий должен быть создан фонд развития диверсифицированного производства, внедрения инновационных технологий, за счет которого в определенной мере можно будет финансировать НИОКР государственного значения, работы по освоению новых видов продукции и повышению ее качественных характеристик. Данный подход даст возможность привлечения инвестиций наряду с бюджетными средствами и позволит развивать инновационные технологии, обеспечивающие конкурентоспособный уровень производства и эффективный контроль развития диверсификации, а также увязывать финансовые и хозяйственные ресурсы при выпуске диверсифицированной продукции.

Деятельность промышленных предприятий по внедрению инноваций в период диверсификации может стимулироваться также за счет применения новых форм и методов выполнения конструкторских и технологических работ на приоритетных направлениях по подготовке производства к выпуску конкурентоспособной продукции. Эффективность человеческого фактора повышается при правильной разработке системы экономического стимулирования труда персонала.

Следует отметить, что особенно трудно это сделать в области внедрения инноваций, так как решение конструкторских и технологических задач специфично и сложно с точки зрения разветвленности кооперированных связей не только по иерархическому уровню проработки задач, но и по количеству участников выполнения соответствующих работ. К тому же здесь в большей степени, чем в других работах, действует фактор неопределенности, стимулирование труда создателей новых изделий.

Большое значение для внедрения новшеств имеет поиск и установление эффективных систем индивидуального стимулирования квалифицированного труда персонала - создателей инновационной продукции и технологии и др. Поэтому стимулирование в данном случае должно выполнять две основные функции: создавать достаточные импульсы в решении инновационных задач; тесно увязывать личные интересы с интересами предприятия. Любое

производство совершается при затратах овеществленного и живого труда, разными средствами при различных формах организации труда и производства. Выбор направлений удовлетворения конъюнктуры рынка в новой продукции должен производиться исходя из наименьших затрат на диверсификацию, а также на создание и внедрение ее в производственный процесс, другими словами, с учетом обеспечения наибольшей эффективности. К преимуществам СЭЗ в контексте диверсификации моногорода можно отнести создание режима наибольшего благоприятствования новым инициативам, привлечение существенных объемов финансирования, использование возможностей государственно-частного партнерства. Важно также и то, что государственная помощь на создание инфраструктуры ТОСЭР выделяется с учетом перспективных проектов развития новых производств. К недостаткам ТОСЭР следует отнести необходимость значительных финансовых вливаний со стороны государства, создание искусственных условий для определенных территорий, ослабление принципа единства правового и экономического пространства. Поэтому к использованию СЭЗ и ТОСЭР в моногородах необходим взвешенный подход.

Кластер – еще один устоявшийся механизм пространственного развития экономики [5-6 и др.]. Под региональным кластером понимается «пространственно локализованное неформальное специализированное объединение тесно взаимодействующих предприятий различного размера, основой интеграции которых является участие в общих цепочках создания добавленной стоимости и получение экономического эффекта от пространственной концентрации» [5, с. 166].

Кластер позволяет получить следующие эффекты пространственного развития:

- 1) доступность для участников кластера специализированных человеческих ресурсов с необходимыми компетенциями;
- 2) активизация информационного обмена и диффузия инноваций;
- 3) экономия транспортно-логических издержек за счет территориальной близости;
- 4) удешевление, упрощение производства и сбыта за счет активизации взаимодействий внутри кластера;
- 5) рационализация разделения и кооперации труда [1-5 и др.].

Таким образом, кластер позволяет повысить экономическую эффективность предприятий во взаимосвязанных сферах деятельности. Важно то, что кластер, в отличие от СЭЗ, может развиваться самостоятельно, без вливаний бюджетных средств (хотя государственная поддержка кластеров широко практикуется в ряде стран). Региональный кластер представляет собой один из механизмов саморазвития экономики за счет собственных усилий и положительных эффектов.

Однако не любые кластеры перспективны для формирования в моногородах. Моно профильные муниципальные образования обычно не обладают потенциалом формирования экспортно ориентированных кластеров с 1-2 крупными предприятиями и обслуживающими их малыми. Градообразующее предприятие чаще всего является участником интегрированной холдинговой структуры и имеет более прочные экономические связи с инорегиональными аффилированными организациями, чем с территорией присутствия [1-5 и др.]. Высокая централизация управления, в частности, политики снабжения и сбыта, сокращает возможности продуктивной интеграции градообразующего предприятия с другими бизнес-структурами территории. Поэтому построение кластера на базе градообразующего предприятия как такового маловероятно. В тех случаях, когда ранее существовавшие обслуживающие производства и хозяйства выводятся на аутсорсинг (субподряд), кластера как такового также не возникает, поскольку имеет место дробление единой ранее хозяйственной структуры, а не построение новой цепочки добавленной стоимости.

Поэтому автором разделяется точка зрения тех ученых, которые полагают, что наибольшими перспективами в решении задачи диверсификации экономики моногорода обладают малые и средние производственные предприятия. С одной стороны, их развитие требует меньших инвестиционных вложений, они могут работать при меньшей емкости рынка, обладают значительной гибкостью в поиске новых источников сбыта.

С другой стороны, малые и средние производственные предприятия способны производить новые для моногорода виды товаров, дополнять существующие технологические цепочки, производить из имеющихся полуфабрикатов продукт с высокой добавленной стоимостью [1-6 и др.].

Таким образом, можно ставить вопрос о формировании кластеров малых и средних предприятий как реальном направлении диверсификации экономики моногорода.

Создание кластера малых и средних предприятий как единой цепочки создания ценности позволяет создать новые производства готовой продукции, не связанные с градообразующим предприятием моногорода [5 и др.]. Среди приоритетных видов деятельности кластеров малых и средних предприятий в моногородах представляется возможным выделить:

- 1) агропродовольственные кластеры с интеграцией производителей, переработчиков сельскохозяйственной продукции, сбытовых организаций («от поля до прилавка»);
- 2) туристско-рекреационные кластеры (при наличии у моногорода, его окрестностей рекреационного потенциала);

- 3) кластеры производства строительных материалов и малоэтажного строительства;
- 4) кластеры по переработке отходов;
- 5) кластеры традиционных ремесел, народных промыслов и т.д. [5 и др.].

Базовыми преимуществами кластера малых и средних предприятий в диверсификации экономики моногорода можно считать значительное укрепление и усиление позиций малого предпринимательства за счет интеграции, отсутствие необходимости крупных государственных капиталовложений, формирование новых видов экономической деятельности, имеющих устойчивый потребительский спрос. Агропродовольственные и туристско-рекреационные кластеры малых и средних предприятий обладают потенциалом регионального экспорта, выхода на межрегиональный и национальный рынок.

Потенциал таких кластеров имеет определенные ограничения. Прежде всего, масштабы их деятельности в моногороде ограничиваются наличными факторами производства, поэтому такой кластер, вероятнее всего, останется скромным по размерам. Во-вторых, ограничен спектр видов экономической деятельности, поскольку для формирования инновационных кластеров малых и средних предприятий (например, в сфере информационных технологий) в моногородах явно недостает компетенций. Многие обрабатывающие производства вообще не могут быть эффективно организованы в масштабах малого и среднего бизнеса. Приведем точку зрения Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского и Е.Б. Стародубцева, которые выделили следующие признаки диверсификации предприятия:

расширение ассортимента выпускаемой продукции и изменение ее вида, освоение новых видов продукции для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности с целью экономической выгоды и предотвращения банкротства. Такую диверсификацию еще принято называть диверсификацией производства, в основе которой распределение финансовых ресурсов между различными направлениями деятельности с целью снижения потерь, что предполагает в перспективе получить более высокую прибыль. Такую диверсификацию принято называть диверсификацией кредитов. Материальная диверсификация связана с освоением новых форм и сфер производственной и хозяйственной деятельности [8,9 и др.].

О.Г. Туровец и В.Н. Родионова подчеркивают, что организация, функционирование и развитие производства в период диверсификации определяются сознательной и целенаправленной рыночной деятельностью, которая находится под влиянием детерминированных и случайных рыночных и внутренних факторов для предприятия [1,6,7 и др.].

И.М. Кублин рассматривает диверсификацию как механизм ухода от односторонней, часто базирующейся лишь на производстве одного изделия, к

многопрофильному производству с достаточно обширной гаммой выпускаемой продукции. На наш взгляд следует рассмотреть подход, согласно которому диверсификация может рассматриваться как «стратегия □ адресованная на снижение риска и потерь методом распределения финансовых ресурсов и инвестиционного потенциала между несколькими рисковыми активами» [1-6 и др.].

Таким образом, видно, что онтология определений диверсификации претерпевает трансформацию. В одних дефинициях отражается только цель диверсификации с учетом снижения риска потерь связанных с рыночной деятельностью. В других определениях в основе формулировок положены механизмы достижения этой цели, связанные с размещением финансовых ресурсов в различные ценные бумаги компаний, работающих в различных направлениях бизнеса, расширение сфер бизнеса на товарных рынках. В третьих за основу берётся проникновение в другие сектора производственной деятельности и т.д.

На наш взгляд, приведенные определения диверсификации страдают определенными недостатками. С одной стороны, – диверсификация может рассматриваться как определенное динамичное противопоставление уже освоенной и новой продукции. С другой стороны, – в зависимости от специализации разные экономисты выделяют близкие и понятные им конкретные факторы диверсификации. При этом любой отдельный фактор, который отражает какую-либо грань диверсификации, недостаточен для осмысления явления в целом и перспектив развития в будущем. По мнению автора диссертации диверсификацию по ее экономической сути следует рассматривать как механизм целенаправленного изменения целого комплекса экономических и производственных отношений связанных с производством, распределением и потреблением той части продукции, которая используется для многих сегментов рынка. При этом основное содержание диверсификации включает и процесс повышения эффективности использования производственного оборудования и материально-технических ресурсов.

Подводя итог можно прийти к выводу о следующих положениях:

- во-первых, диверсификация ориентирована, как правило, на повышение конкурентоспособности предприятия и рост его экономических показателей (признак полезности):

-во-вторых, она предполагает освоение новых видов продукции (продуктовая инновация) и новых технологий процессная инновация, а также структурные изменения в управлении и организации производства, маркетинга и т.д. (организационно-управленческие инновации);

- в-третьих, она ориентирована на долгосрочную перспективу и при успешной реализации приводит не только к количественному росту показателей, но и качественным положительным изменениям, связанным с

повышением устойчивости предприятия, использованием новых факторов развития.

Список литературы:

1. Анимица Е.Г., Новикова Н.В. Проблемы и перспективы развития моногородов России // Управленец. 2009. №1-2. С. 46–53.
2. Егорова Н.Н., Заруба Н.А., Тумин В.М. Формирование современной маркетинговой стратегии управления территорией с «моноэкономикой». //В сборнике: Устойчивое развитие социально-экономических систем: наука и практика материалы III международной научно-практической конференции. под ред. Ю.С Руденко, Л.Г. Руденко. 2016. С. 276-282.
3. Zaruba N.A., Egorova N.N. LEAN GOVERNANCE AS A CONDITION FOR THE CREATION OF INTELLECTUAL COAL INDUSTRY// В сборнике: Coal in the 21st Century: Mining, Processing and Safety 2016. С. 39-44.
4. Zaruba N., Egorova N., Kosinskij P. THE ANALYSIS OF STRATEGIES FOR THE MINING REGIONS' DEVELOPMENT IN RUSSIA AS A CONDITION OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF ECONOMY. В сборнике: E3S WEB OF CONFERENCES 2017. С. 04003.
5. Корчагина И.В., Корчагин Р.Л. Кластеры малых предприятий в экономическом пространстве региона и институциональные ограничения их развития // Экономика и предпринимательство. 2016. №11-1. С. 165–171.
6. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. – М.: Вильямс, 2014. – 656 с.
7. Совещание по вопросам стабильного развития моногородов. Петрозаводск. 28.04.2014. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/20873> (дата обращения: 02.04.2015)
8. Stoltman P.J. 21st Century Geography: A Reference Handbook. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 920 p.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 453 с.