

## **ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Исследованы и проанализированы методологические подходы к осуществлению диверсификации производства промышленного предприятия. Раскрыты преимущества, а также выделены ограничения представленных методологических подходов. Обосновано применение наиболее эффективного методологического направления для разработки концепции диверсификации производства промышленного предприятия.*

*Досліджено і проаналізовано методологічні підходи до здійснення диверсифікації виробництва підприємства. Розкрито переваги, а також виділено обмеження наведених методологічних підходів. Обґрунтовано використання найбільш ефективного методологічного напрямку для розробки концепції диверсифікації виробництва промислового підприємства.*

*The paper analyzes methodological approaches to realizing diversification of industrial enterprises' production. The advantages of presented approaches are described as well as the restrictions of their application. The arguments are given in favour of the approach that seems to be most efficient for elaborating the conception of diversification of industrial enterprises' production.*

© В.В. Трубочанин, 2009

В настоящее время финансовый кризис уже в полной мере коснулся промышленных предприятий, ощущающих признаки стагнации и рецессии. Значительно сократился потребительский и производственный спрос, что ведет к сокращению производства и попыткам решить эти вопросы за счет сокращения занятости. Антикризисная политика государства в части поддержки и кредитования реального сектора экономики отсутствует. Таким образом, промышленным предприятиям в данных условиях следует преимущественно рассчитывать на собственные силы, решая проблемы за счет сокращения затрат и изменения поля деятельности с переносом ее на виды, имеющие стабильный спрос на продукцию как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Именно поэтому наиболее актуальным для промышленных предприятий в условиях кризиса является осуществление диверсификации производства как формы преодоления последствий мирового кризиса [1].

Диверсификация производства как одна из активных стратегий развития предприятий стала привлекать к себе особое внимание в период перехода к рыночным отношениям в связи с увеличением степени экономической свободы, расширением конкуренции. Выбирать стратегию диверсификации производства стали многие украинские предприятия, преследуя самые разнообразные цели: от простого желания выжить до получения дополнительной прибыли.

Ключевые положения по осуществлению диверсификации как неотъемлемой составляющей хозяйственной деятельности предприятия разрабатывали как отечественные, так и зарубежные ученые. В их трудах исследованы теоретические и методологические основы организации диверсификационной деятельности предприятий. Здесь следует отметить работы таких ученых-экономистов, как И. Ансофф [11], А.М.Аронов, А.В. Бухвалов [4], М.В. Врода, А.Б. Гурьянов [6], В.С. Катькало [3], М.Д. Коринько, Е.Э. Манохина [1], М.В. Миньковская [12], Г.И. Немченко [8], Д.Дж. Коллис, С.А. Монтгомери и других.

В то же время многие вопросы теории и методологии управления диверсификационными процессами в научной литературе разработаны недостаточно полно. Прежде всего, отсутствует целостное методологическое обеспечение осуществления процесса диверсификации производства в деятельности машиностроительных предприятий. При этом необходимо отметить, что проанализированные методологические подходы к осуществлению диверсификации производства не являются всеобъемлющими, поскольку не учитывают всех аспектов такого многогранного процесса, как диверсификация производства предприятия.

Поэтому целью данного исследования является анализ существующих методологических подходов к осуществлению диверсификации производства промышленного предприятия и обоснование применения наиболее эффективного методологического направления для разработки концепции диверсификации производства предприятия.

При исследовании вопросов осуществления диверсификации и, в частности, диверсификации производства предприятия ученые применяют широкий спектр методологических подходов.

Одним из методологических подходов к осуществлению диверсификации производства предприятия является ресурсный подход. Так, в работе [3] отмечено, что в современной литературе использование инструментария ресурсной теории фирмы понимается как наиболее перспективный подход к изучению эффективности стратегий диверсификации. Авторы А.В. Бухвалов и В.С. Каткало [4] также обращают внимание на то, что именно при изучении проблемы диверсификации влияние ресурсной концепции на современные представления о стратегическом управлении было наибольшим. Уже на начальной стадии разработки ресурсного подхода в 1980-е годы его основатели Б. Вернерфельт, Д. Тис, Р. Рамелт, С. Монтгомери и другие, развивая идеи Э. Пенроуз об обусловленности стратегий роста фирмы ее ресурсным багажом, сформулировали основы новой теории диверсификации. В центре исследований феномена диверсификации находится выяснение того, чем определяется направление соответствующих стратегий фирм, и в частности их развитие по пути связанной или несвязанной диверсификации. В отличие от альтернативных трактовок диверсификации, ресурсная концепция утверждает, что фирмы растут через диверсификацию путем использования имеющихся у них потенциалов роста, принимающих форму организационных компетенций либо унаследованных управленческих ресурсов [4].

Одной из самых известных эмпирических разработок темы диверсификации в русле ресурсного подхода является работа [5]. Она посвящена анализу построения стратегии диверсификации, приносящей долгосрочные конкурентные преимущества. Данная работа, по-видимому, является одной из первых, учитывающих динамический характер таких понятий, как конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Автором основной акцент переносится с традиционного анализа, основанного на экономии от разнообразия, на поиск показателей, характеризующих взаимодействие фирмы и потребителей ее продукции.

Хотя в настоящее время ресурсный подход к осуществлению диверсификации ряд ученых считают наиболее убедительным примером эмпирической состоятельности и прогностической силы, вместе с тем он имеет интересные задачи дальнейшего развития исследований. В ресурсной трактовке осуществления диверсификации, применительно к системе управления промышленным производством, можно выделить несколько ограничений: для повышения практической ценности ресурсной теории диверсификации необходимо выработать удобный инструментарий ее использования менеджерами и руководителями предприятий на практике; еще предстоит объяснить на основе ресурсного подхода успехи стратегии несвязанной диверсификации в институциональных контекстах, отличных от среды развития американских корпораций, на материалах которых выполнены классические работы по ресурсной концепции. При использовании ресурсного подхода к диверсификации производства основной акцент ставится на повышение эффективности использования внутренних ресурсов предприятия, а воздействия внешней среды не учитываются.

Применение ресурсной концепции в теории диверсификации деятельности фирмы существенно изменило существовавшее до этого представление, связанное с применением теории портфеля. Портфельные теории – это теории, назначение которых состоит в осуществлении помощи инвестору сформировать инвестиционный портфель так, чтобы его доходность была наибольшей, а риск наименьшим. Современная портфельная теория была основана известным экономистом Гарри Марковицем, который показал, как инвесторы могут уменьшать стандартные отклонения доходностей, выбирая ценные бумаги, цена на которые изменяется по-разному. Ученый впервые формализовал соотношение между риском и доходностью. Последователем Г. Марковица был его ученик Вильям Шарп, который дополнил и расширил теорию Марковица [7]. Эффективный портфель, согласно этой модели, это такой портфель, который: 1) обеспечивает максимальную доходность при заданном уровне риска; 2) обеспечивает минимальный риск при определенном уровне доходности. Дальше теорию портфеля развивали такие ученые, как Д. Тобин, Д. Линтнер, Ф. Блек и другие известные научные работники [13].

Теория портфеля, применяемая к различным направлениям деятельности фирмы как к отдельным активам, предполагала, что компании, как правило, невыгодна диверсификация из-

за дополнительных издержек, связанных с управлением различными видами бизнеса. Некоторая оговорка иногда делалась по поводу того, что порой может оказаться, что чрезвычайно сильные управленчески и организационно компании могут перевесить эффект транзакционных издержек. Этот случай рассматривался, однако, как весьма редкий [4].

Проводя исследование, авторы А.Б. Гурьянов и А.В. Сериков [6] отметили, что примеры применения портфельного подхода для условий диверсификации производства пока не известны. Поэтому они попытались осветить возможность применения известной «портфельной теории» для решения проблемы создания комплекса планов производственной диверсификации. Однако специфика портфельного подхода применительно к осуществлению производственной диверсификации, его особенности, преимущества и ограничения в работе не раскрыты.

Как видно, портфельный подход указывает как на возможности синергетического эффекта, так и на возможность разрушающего эффекта. Использовать портфельный подход к осуществлению диверсификации производства рекомендуется инвестору, а не предприятию-производителю, поскольку для инвестора формирование диверсифицированного портфеля финансовых активов не связано с высокими транзакционными издержками. Применение портфельного подхода целесообразнее проводить для осуществления непроизводственной диверсификации, т.е. при использовании ценных бумаг. Одним из немаловажных факторов, затрудняющих использование портфельной теории для диверсификации производства на украинских промышленных предприятиях, является слабое развитие финансовых рынков в Украине, в связи с чем отечественные предприятия испытывают гораздо более острый дефицит капитала, финансовых средств при низких возможностях их привлечения.

Некоторые авторы рассматривают диверсификацию в большинстве случаев в маркетинговом направлении, считая, что это одна из главных стратегий маркетинга, направленная на новые виды деятельности фирмы вне пределов основного бизнеса [9, 70]. Маркетинговый подход, способствующий формированию понимания структуры потребностей заказчиков и клиентов, применялся в исследовании диверсификации в работе [10, 210]. В работе [11] отмечается, что начиная с 60-х годов XX века стратегическое управление предпринимательской деятельностью в лучших корпорациях развитых стран осуществляется на научно обоснованном маркетинговом подходе. Особое место в работе отведено разработке концепции единой маркетинговой стратегии горизонтальной диверсификации. Горизонтальная дифференциация обеспечивает создание синергетического эффекта во взаимодействии многочисленных материальных и нематериальных внутрикорпоративных и межкорпоративных связей. В основу концепции заложено поддержание устойчивости конкурентных преимуществ корпорации на базе мощных движущих сил динамических взаимосвязей между бизнес-единицами.

Существующий инновационно-маркетинговый подход к осуществлению диверсификации использует в качестве базисного положения необходимость развития перманентного инновационного процесса в соответствии с основополагающими принципами маркетинговой парадигмы. Реализация инновационно-маркетингового подхода нацелена на рационализацию структуры ассортимента выпускаемой продукции на основе внедрения эффективных инноваций.

Ограничением маркетингового, а также инновационно-маркетингового подходов является то, что задачи предприятия, не имеющие отношения к анализу и прогнозу спроса и рыночной конъюнктуры, формированию элементов комплекса маркетинга, позиционированию диверсифицированного предприятия и его продукции в конкурентной среде данным подходом не решаются (например, задача получения максимальной дотации от государства или частного инвестора, задача оценки ресурсных и производственных возможностей предприятия осуществить диверсификацию производства и т. п.). В качестве отдельного подхода маркетинговый рассматриваться не может.

Интеграцию ресурсного и рыночного подходов для диверсификации предлагает применить В. Осадник в статье [14]. Предметом его исследований является рыночный подход с анализом внешней по отношению к предприятию среды и ресурсный подход с анализом внутренних сильных и слабых сторон предприятия. Отличительным признаком рыночной ориентации является то, что работоспособность предприятия детерминруется рынками

сбыта. Сообразно этому особое внимание уделяется привлекательности окружающей предприятие среды как индикатору роста, емкости и качества рынка, а также товарно-рыночному позиционированию по отношению к конкурентам. Ядро рыночного подхода составляют знания, которые можно извлечь из взаимосвязи между рыночной структурой и результатами деятельности предприятия. Особенность ресурсного подхода заключается в том, что здесь вид диверсификации ставится в зависимость от гибкости ресурсов. К тому же априорная классификация ресурсов позволяет сделать оценки выгодных направлений дальнейшей диверсификации. Если ресурсный и рыночный подходы свести воедино, то открывается возможность увязать крайности – специфичность и широкое присутствие на рынке. Концентрация на своих сильных сторонах дает возможность предприятию выступать сразу на многих рынках и застраховаться таким образом от циклических колебаний на отдельных рынках [14].

Ограничение интеграционного (ресурсно-рыночного) подхода состоит в том, что критерии соотношения между внутренней и внешней ориентацией предприятия являются решающими, а их можно определить лишь в каждом конкретном случае и в зависимости от ситуации вовне и внутри предприятия. Поэтому данный подход в качестве отдельного не может рассматриваться, так как отчетливо видна необходимость в дополнительном использовании также и ситуационного подхода для анализа процесса осуществления диверсификации в конкретной ситуации.

Применять иерархический подход при диверсификации предлагают Г. Немченко и Ю. Токарев в работе [8]. Авторы отмечают, что экономические отношения и связи, возникающие в процессе исправления накопленных структурных деформаций, а также национальные приоритеты диверсификации можно структурировать в иерархию институтов - организаций. Вариант такой иерархии сконструирован автором на основе вертикали управления экономикой, принципов территориально-экономического районирования России. В рамках такого подхода можно дифференцировать регионы в зависимости от потенциала диверсификации. Например, традиционные монокультурные экспортоориентированные регионы и отрасли, диверсификация в которых возможна лишь за счет дополняющих инноваций, сервисного обслуживания доминирующих отраслей; приграничные регионы, в основном специализированные на обслуживании межграницных потоков товаров и услуг – диверсификацию в них логично организовать на маркетинговых инновациях и логистических услугах; региональные агломерации и т.д. Разумеется, иерархическая модель построена с рядом серьезных допущений. Вместе с тем в ней обобщены основные подходы к диверсификации структуры экономики – горизонтальный, вертикальный и их различные комбинации [8].

Применительно к осуществлению производственной диверсификации на предприятиях иерархический подход, предложенный в работе [8], стоит использовать при дифференциации подразделений предприятия (например, отделов, цехов, служб) в зависимости от их диверсификационного потенциала. Важность иерархического аспекта состоит в том, что при осуществлении диверсификации производства предприятия руководители и специалисты каждого уровня опосредованно или непосредственно принимают участие в этом процессе, а потому их позиция имеет большое значение для успешной практической реализации диверсификации.

Ограничениями иерархического подхода к осуществлению диверсификации производства предприятия являются: наличие большого количества «этажей» управленческой вертикали в процессе диверсификации; недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням; преобладание основных связей – вертикальных. Поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки: перегруженность управленцев; оторванность центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, риск злоупотреблений, рост численности управленческого персонала; слабая инновационная и предпринимательская реакция предприятия на требования внешней среды, что особенно отрицательно сказывается на осуществлении диверсификации производства предприятия.

Вопросы институционального оформления диверсификации экономики поднимают Г. Немченко и Ю. Токарев в работе [8]. Они обращают внимание на то, что более детальная разработка инициативы диверсификации экономики поднимает на повестку дня целый

комплекс дополнительных мер и действий. Для реализации реальной стратегии структурного маневра необходима не столько риторика по поводу актуальности, сколько ясное понимание и поддержка со стороны институциональных структур, уполномоченных это делать по долгу службы [8]. Так, экстремальная неустойчивость внешней среды необычайно повысила роль стратегии диверсификации производства в деятельности предприятий. В настоящее время стратегия диверсификации должна учитывать следующие особенности социально-экономической ситуации в стране: нестабильность нормативной базы по вине законодательной и исполнительной ветвей власти; протекание трансформационных процессов под активным влиянием противоречий экономических интересов всех участников (институтов) страны, т.е. противоречие экономических интересов предприятий с интересами исполнительной и законодательной власти, конкурентов, партнеров и т.п., что и доказывает ограниченность институционального подхода применительно к осуществлению диверсификации производства на промышленных предприятиях.

Системный подход для оценки влияния диверсификации производства на производственную систему с выявлением информационной и экономической сущности процесса как составляющего элемента механизма управления предприятием и выяснения эффективности поведения диверсификации использовала М.В. Миньковская в работе [12].

В основе системного подхода выступает предположение, что любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой и обратную связь. Сущность системного подхода состоит в следующем: формулирование целей и установление их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением; получение максимального эффекта в смысле достижения поставленных целей путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления выбора; количественная оценка целей и средства их достижения, основанная на всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности [15, 44-46].

Однако применение системного подхода как самостоятельного не позволяет оценить, какие же именно составные элементы предприятия как системы, а также элементы внешней среды особенно важны в осуществлении диверсификации производства на предприятии. Как отмечено в работе [15, 46] теория систем только констатирует, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных и взаимозависимых элементов и является открытой системой, на которую оказывает влияние внешняя среда. Эта теория не определяет конкретные факторы, влияющие на эффективность деятельности организации в целом.

Логическим продолжением теории систем применительно к особенностям конкретной ситуации является ситуационный подход. В работе [2] подчеркивается, что не существует четко определенного момента, в который компании должны проводить диверсификацию, поэтому в качестве решения данного вопроса автором использовался ситуационный подход для определения степени необходимости диверсификации производства предприятия. П.В. Страхов предложил трехмерную морфологическую классификацию возможных ситуаций предприятия в момент определения степени необходимости диверсификации производства. Морфологическая классификация позволяет перебрать все возможные ситуации, которые могут сложиться в реальной действительности. По каждому показателю предусмотрено по две градации. В силу этого в поле зрения попадает восемь возможных ситуаций, основанных на использовании предложенных показателей. В работе [2] рассмотрена, как отметил автор, каждая из возможных ситуаций с рекомендациями, касающимися необходимости диверсификации производства. Но в действительности описание ситуаций в указанной работе не является исчерпывающим. В качестве трех параметров оценки необходимости диверсификации производства предприятия были предложены следующие показатели: динамика финансового состояния предприятия, конкурентный статус предприятия и прогнозируемые затраты на диверсификацию. Данный перечень показателей является ограниченным, так как в нем не представлены показатели, характеризующие производственный, трудовой, инновационный, инвестиционный потенциал предприятия.

Ограничением ситуационного подхода к осуществлению диверсификации производства предприятия является его привязка к особенностям конкретной ситуации, так как основное внимание необходимо акцентировать на идентификации и распознавании конкретной

ситуации, что особенно сложно реализовать в практической деятельности предприятий, функционирующих в постоянно меняющейся рыночной среде, характеризующейся информационными перегрузками.

Поскольку осуществлению диверсификации производства на предприятии предшествует процесс принятия управленческих решений о необходимости диверсификации, необходимым является использование в данном случае рефлексивного подхода. Знания в области рефлексивного управления позволяют найти нестандартное решение проблем осуществления диверсификации производства предприятия, используя отечественные разработки и общемировую практику. Практическое внедрение в систему подготовки и принятия управленческих решений по диверсификации производства на промышленных предприятиях рефлексивного подхода сопряжено с проблемами, к числу которых можно отнести сложность формализации процессов осознания, восприятия, умозаключений, рациональности принятия решения субъектами в процессе подготовки и осуществления диверсификации производства.

*Выводы.* Проведенный анализ методологических подходов к осуществлению диверсификации производства предприятия показал, что диверсификация производства должна базироваться на: оценке ресурсного потенциала предприятия; постоянном анализе текущей ситуации во внутренней и внешней среде функционирования предприятия; стратегической оценке хозяйственного портфеля с планированием наиболее рентабельных видов продукции; оценке привлекательности отрасли, представленной в хозяйственном портфеле; оценке конкурентных позиций и ранжировании различных хозяйственных подразделений по результатам их деятельности; оценке соответствия каждого вида деятельности направлению развития стратегии; использовании результатов анализа деятельности для разработки будущих стратегий на предприятии и оценке рисков и т.д.

Исходя из анализа методологических подходов к осуществлению диверсификации производства предприятия, можно сделать вывод о том, что на современном промышленном предприятии использование каждого подхода сопряжено с рядом ограничений, связанных с недостатками конкретного подхода. Более привлекательна перспектива интеграции данных методологических подходов в единых рамках с целью учета различных аспектов такого многогранного понятия, как диверсификация производства предприятия. Таким образом, в настоящее время есть необходимость применения к осуществлению диверсификации производства предприятия не какого-либо отдельного методологического подхода, а совокупности подходов, т.е. интеграционного подхода, который бы включал преимущества вышеизложенных теорий, а также исключал их ограничения.

## Литература

1. Манохина Е.Э. Диверсификация производства как форма реализации стратегии промышленного предприятия в условиях кризиса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.Э. Манохина. – СПб., 2009. – 17 с.
2. Страхов П.В. Методы выбора варианта диверсификации производства машиностроительного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / П.В. Страхов. – СПб., 2007. – 18 с.
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т, 2006. – 126 с.
4. Бухвалов А.В. Современные трактовки стратегий диверсификации / А.В. Бухвалов, В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 1. – Т. 6. – С. 57–64.
5. Маркидес К.С. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпорации / К.С. Маркидес, П.Дж. Уильямсон // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 6 (1). – С. 65-88.
6. Гур'янов А.Б. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва / А.Б. Гур'янов, А.В. Серіков // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – 2005. – № 61. – С. 144-151.

7. Шарп Уильям Ф. Инвестиции: для использования в учеб. процессе студ. вузов, обуч. по экон. спец. / пер. А.Н. Буренин, А.А. Васин / Ф. Шарп Уильям, Дж. Александер Гордон, В. Бейли Джеффри. – М.: Инфра-М, 2003. – XII. – 1027 с.
8. Немченко Г. Институциональное оформление диверсификации экономики / Г. Немченко, Ю. Токарев // International Cross-Industry Journal: Perspectives of Innovations, Economics & Business. – 2009. – Vol. 3. – P. 29-31.
9. Коноплицкий В. Это – бизнес. Толковый словарь экономических терминов / В. Коноплицкий, А. Филина. – К.: Альтерпрес, 1996. – 448 с.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
12. Міньковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості / М.В. Міньковська. – Донецьк, 2004. – 220 с.
13. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства / О. Вітковський // Підприємництво, господарство і право. – 2006. – №9. – С.166-169.
14. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / В. Осадник // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4. – С. 80-86.
15. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: моногр. / Р.Н. Лепа / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2006. – 308 с.

*Представлена в редакцию 24.12.2009 г.*