

*O.A. Larionova*

## PRINCIPLES AS COMPONENT OF THEORY OF DIVERSIFICATION

**Olga Larionova** – senior lecturer, the Department of Economics, Management and Organization of Production, Ryazan State Radio Engineering University named after V.F. Utkin, PhD in Economics, Ryazan; **e-mail:** [larionova.o.a@emop.rsreu.ru](mailto:larionova.o.a@emop.rsreu.ru).

*The ambiguity of the results of practical implementation of diversification at certain enterprises reveals a range of problems that can be solved by an effective diversification mechanism based on special rules, principles, methods, techniques and algorithms, which results in setting relevant goals and objectives. As a result of the research, the principles of diversification were developed which can form a definite two-level system: the principles of diversification of the territorial level and the principles developed for enterprises participating in the diversification program of the corresponding territorial entities. We reveal a number of advantages significant not only for the development of enterprises but also for individual territories.*

**Keywords:** diversification of the industrial complex of the region; diversification potential; principles of diversification.

*О.А. Ларионова*

## ПРИНЦИПЫ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ТЕОРИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

**Ольга Александровна Ларионова** – доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Рязанский государственный радиотехнический университет имени В.Ф. Уткина, кандидат экономических наук, г. Рязань; **e-mail:** [larionova.o.a@emop.rsreu.ru](mailto:larionova.o.a@emop.rsreu.ru).

*Неоднозначность результатов практического внедрения процесса диверсификации на отдельных предприятиях позволяет выявить проблемы, решение которых требует создания эффективного механизма диверсификации, основанного на действиях определенных правил, принципов, методов, методик и алгоритмов, что формирует соответствующие цели и задачи. В результате исследования были разработаны принципы диверсификации, которые в своей совокупности могут сформировать некоторую двухуровневую систему: принципы диверсификации территориального уровня и принципы диверсификации, разработанные для предприятий-участников программы диверсификации соответствующих территориальных образований. Итоги проведенного исследования позволили выделить ряд преимуществ, значимых не только для развития предприятий, но и для развития отдельных территорий.*

**Ключевые слова:** диверсификация промышленного комплекса региона; диверсификационный потенциал; принципы диверсификации.

Исследование процессов диверсификации и их внедрение в производство и управление субъектов хозяйствования разного уровня остается актуальным и в настоящее время, поскольку результаты практического внедрения программ диверсификации довольно неоднозначны, но они подтверждают, что в целом диверси-

фикация дает для их развития такие значимые возможности, как улучшение финансового состояния, снижение рисков и увеличение рыночной стоимости предприятий. Однако для решения проблем реализации процессов диверсификации необходим механизм диверсификации, в основе которого будут заложены опреде-

ленные правила, принципы, методы, методики и алгоритмы, что сформирует соответствующие цели и задачи диверсификации субъектов разного уровня управления. Целью исследования является разработка принципов диверсификации, которые в своей совокупности могут сформировать некоторую двухуровневую систему: принципы диверсификации территориального уровня и принципы диверсификации, разработанные для предприятий-участников программы диверсификации соответствующих территориальных образований.

Вопросы диверсификации остаются актуальными как для российских, так и для зарубежных субъектов рыночных отношений уже на протяжении нескольких десятилетий. И если для России диверсификация является относительно новым явлением, то большинство развитых европейских и американских компаний разрабатывают эффективные подходы к внедрению процессов диверсификации в деятельность предприятий с двадцатых годов прошлого века. Серьезными исследованиями процессов диверсификации американских компаний занимался М. Горт в начале шестидесятых годов прошлого столетия, особенности диверсификации для японских предприятий изучал Е. Еси-нара в конце семидесятых годов того же столетия.

Основными научными работами в области теории и практики диверсификации производства и продукции, организации, планирования и управления производством являются работы зарубежных авторов: И. Ансофф, М. Аоки, Дж. Ван Хорн, Э. Гелхорн, Дж.Л. Гибсон, Б. Карлофф, Т. Келлер, У. Кинг, Т. Коно, Р. Коуз, Кхол Йозеф, Ф. Колер, Д. Клиланд и др.

Из отечественных авторов следует выделить О.С. Виханского, Л.Д. Гительмана, Г.Я. Гольдштейна, А.В. Завгороднюю, А.Е. Карлик, Г.А. Краюхина, О.А. Лузгину, В.В. Мыльникова, В.Н. Родионову, Ю.М. Солдака, Т.С. Хачатурова, О.Г. Туровца, Р.А. Фатхутдинова и др. авторов.

Практический опыт внедрения элементов диверсификации в процесс производства и управления компаниями проте-

кал неоднозначно и противоречиво, определить единую концепцию диверсификации было достаточно сложно, т.к. на пионерных этапах исследования данного процесса американские и японские компании придерживались разных тактик. Американские компании предпочитали в основу диверсификации закладывать стратегии слияния и поглощения, а японские предпочитали внедрять процессы диверсификации на основе внутренних резервов развития новых направлений бизнеса или создания совместных предприятий. Россия имеет свои особенности в плане реализации программ диверсификации для различных субъектов управления, игнорируя естественность эволюции этапов диверсификации и предпочитая внедрять элементы данного явления параллельно на разных стадиях производства, управления, маркетинга и в прочих сферах, используя стратегии связанной, несвязанной, горизонтальной, концентрической, конгломератной, вертикальной, случайной, целенаправленной, сопутствующей диверсификации.

Материалами для исследований послужили официальные информационные ресурсы и научные работы исследователей, посвященные теории диверсификации, нормативно-правовые документы Правительства Российской Федерации по данной тематике. Для анализа нормативно-правовых документов и научных положений из перечисленных выше открытых источников использовались такие общенаучные методы, как анализ и синтез изученных материалов для формирования предложений по разработке принципов диверсификации.

Необходимо отметить, что в самом общем смысле диверсификацию принято рассматривать как явление, приводящее к расширению номенклатурного ряда продукции, выпускаемой конкретными субъектами управления [1], однако наиболее часто в экономической литературе встречается более широкое определение диверсификации, описывающее данное понятие как процесс, позволяющий предприятию развивать одновременно несколько, друг с другом не связанных ни продуктово, ни

технологически видов производств, подразумеваемая, в том числе, и наращивание ассортиментного ряда продукции.

Несмотря на неоднозначность понятия и сложность внедрения стратегий диверсификации, нельзя не отметить ряд преимуществ для субъектов различных уровней управления.

Диверсификация процессов производства и управления на предприятиях может рассматриваться как мера преодоления возникающих кризисных ситуаций, приводящая к снижению затрат по производству и реализации продукции и повышению качественных составляющих данных процессов, что позволит улучшить финансовое состояние предприятия и завоевать новые рынки сбыта.

Диверсификация промышленного комплекса региона (региональная диверсификация) позволит на основе расширения продуктового портфеля региона за счет выпуска новой диверсифицированной продукции увеличить доход региона, а значит, и увеличить сумму поступающих средств в местные бюджеты, тем самым улучшая базу развития территорий как в экономическом, так в социальном аспекте [3].

Если рассматривать процессы диверсификации на уровне страны в целом, то здесь можно сделать основной упор на разработку процессов отраслевой диверсификации, которая в перспективе позволит улучшить качество и структуру валового внутреннего продукта, смещая акцент с добывающего нефтегазового сектора на развитие перспективных инновационных высокотехнологичных производств.

Региональную диверсификацию, по нашему мнению, можно охарактеризовать как процесс, позволяющий одновременно развивать несколько направлений экономической деятельности, опираясь на диверсификационный региональный потенциал, стимулировать создание новейших современных и эффективных производств на отдельно взятых предприятиях или на базе создания внутрирегиональных (возможно, с элементами межрегиональных) интегрированных связей предприятий с

целью улучшения структуры и расширения продуктового регионального портфеля и повышения значимости всех субъектов управления – участников программы диверсификации.

Диверсификационный региональный потенциал, по нашему мнению, должен быть обозначен мерой не только возможности, но и готовности промышленного комплекса региона к разработке и исполнению задач, направленных на достижение поставленных экономических и социальных целей как отдельно взятых предприятий, так и региона в целом.

Рассматривая регион как совокупность нескольких муниципальных образований, нужно учитывать, что различные муниципальные образования обладают разной базой для развития диверсификации. Процессы внедрения элементов диверсификации для конкретных муниципалитетов должны учитывать особенности развития конкретно данной территории с учетом имеющейся базы: ресурсы, производства, технологии, кадровый потенциал и прочие факторы. Для расширения муниципального продуктового портфеля и, соответственно, для прироста бюджетных средств муниципальных образований более значимой будет являться стратегия связанной диверсификации.

Любая региональная диверсификация или диверсификация производств муниципальных образований требует предварительный анализ всех субъектов управления, находящихся на данной территории с целью выявления их отраслевой направленности и имеющегося потенциала, которые будут отличаться для городских и сельских образований, являющихся чаще всего узкоспециализированными и развивающих односторонне сельскохозяйственную отрасль, и, соответственно, будут зависимы от состояния ее развития. Те муниципальные образования, которые существуют за счет добычи полезных ископаемых или перерабатывающих производств, также находятся в непростой ситуации, т.к. во время переходных рыночных преобразований вынуждены были переключиться на самостоятельную деятельность, потеряв наработанные ранее

отраслевые и межрегиональные связи.

Таким образом, процесс разработки этапов внедрения и процесс реализации диверсификации отдельного субъекта хозяйствования должен включать [2]:

- определение потенциальных возможностей отдельных субъектов управления;
- проведение внутреннего и внешнего анализа с целью определения резервов развития предприятий и территорий;
- разработка механизма диверсификации, основанного на действиях определенных правил, принципов, методов, методик и алгоритмов.

Неотъемлемой частью реализации механизма диверсификации для субъектов управления разных уровней является разработка принципов диверсификации, которые в своей совокупности могут формировать некоторую двухуровневую систему:

- принципы диверсификации (общие), которые будут действовать на территориальном уровне (регион, муниципальное образование);
- принципы диверсификации (частные), разработанные для предприятий-участников программы диверсификации соответствующих территориальных образований.

На наш взгляд, в качестве общих принципов можно предложить следующие:

- принцип равновесия в развитии социальных и экономических аспектов жизнедеятельности территорий;
- принцип приоритетной направленности на развитие конкурентных видов деятельности территорий;
- принцип инновационности формирования регионального продуктового портфеля;
- принцип рационального территориального и производственного объединения предприятий;
- принцип равноправия интересов предприятий и региона;
- принцип целенаправленности и контроля процесса диверсификации;
- принцип синергии.

Принцип равновесия в развитии соци-

альных и экономических аспектов жизнедеятельности территорий подразумевает равномерное и пропорциональное развитие не только объектов промышленной сферы и производства, но и таких сфер, как социальная и культурная, что будет способствовать повышению качества жизни населения территорий, повышению их доходов, развитию культуры, медицины и образовательной инфраструктуры, повышению уровня и качества подготовки кадров, в том числе в образовательных учреждениях.

Принцип приоритетной направленности на развитие конкурентных видов деятельности территорий направлен на определение потенциальных возможностей для развития субъекта хозяйствования (кадровый, производственный, инвестиционный, инновационный, финансовый потенциал, наличие природных ресурсов), позволяющих акцентировать внимание на тех отраслях и производствах, внедрение в развитие которых процессов диверсификации приведет к наилучшим перспективам развития как отдельных территорий, так и отдельных предприятий. Приоритет отдается уже существующим и успешно развивающимся видам деятельности, однако необходим подробный анализ диверсификационного регионального потенциала для оценки возможности развития новых производств на основе имеющейся технической и технологической базы, кадрового, инвестиционного, инновационного потенциала и финансовых возможностей субъектов управления.

Принцип инновационности формирования регионального продуктового портфеля предполагает улучшение структуры валового регионального продукта за счет создания нового инновационного, технологически усовершенствованного и конкурентоспособного продукта, выявленного на основе маркетинговых исследований и имеющих потенциальных потребителей. Если такой продукт невозможно произвести на базе конкретного предприятия, то возникает необходимость в создании интегрированных структур для производства нового продукта. В этом случае необходим предварительный анализ набора тех-

нического оснащения, процессов производства, кадров, научно-технической базы всех предприятий региона для оценки возможности создания новых инновационных форм интегрированного производства.

Принцип рационального территориального и производственного объединения предприятий должен учитывать степень совместимости отдельных предприятий, а также гибкость в перестройке их организационных структур управления и производств, возможностей и наличие базы для внедрения инновационных наукоемких технологий, быстрое реагирование на возможные изменения в программе диверсификации.

Принцип равноправия интересов предприятий и региона должен подразумевать недопустимость ущемления интересов любого из участников программы диверсификации, будь то отдельное предприятие, муниципальное образование или регион в целом. Анализ и разработка этапов внедрения процессов диверсификации в производственную деятельность предприятий требует соизмерения затрат и результатов не только предприятий, но и анализа показателей развития территорий.

Принцип целенаправленности и контроля процесса диверсификации по своей сути предполагает наличие координационного центра, создаваемого при формировании диверсификационной цепочки интегрированных предприятий, деятельность которого будет включать организацию, координацию и контроль процесса диверсификации, отслеживание интересов всех участников производства сложного продукта и контроля достижения конечных результатов.

Принцип синергии учитывает в рамках региональной диверсификации эффект от совокупности действий предприятий-участников на всех уровнях производства и управления. Интеграция предприятий, проводимая в рамках региональной диверсификации для создания нового инновационного сложного продукта, предполагает возникновение синергетического эффекта, который возникает, с одной стороны, как результат процесса

взаимодействия отдельных предприятий, предполагая временное объединение их потенциальных возможностей, а с другой стороны, как факт, что каждый субъект хозяйствования имеет собственные интересы, цели и задачи своего развития. Анализ синергетических эффектов от взаимодействия различных субъектов хозяйствования важен и необходим как гарантия исключения таких ситуаций, при которых ориентированность на достижение целей и задач конкретного предприятия будет ставить в невыгодные условия хозяйствования прочих предприятий-участников программы диверсификации. Синергия, если мы говорим о территориальной диверсификации, может проявляться в том, что сумма результатов деятельности предприятий-участников программы будет отличаться от полученных финансовых результатов в целом по всей интегрированной системе.

Экономические результаты по системе в целом могут не совпадать с суммой результатов по отдельным предприятиям, составляющими данную систему, и в этом непосредственно проявляется эффект синергии.

В качестве частных принципов, актуальных для предприятий, участвующих в программе диверсификации, на наш взгляд, можно сформировать следующие принципы:

- принцип приоритетности продукции регионального промышленного портфеля;
- принцип синергии;
- принцип контроля качества;
- принцип информатизации и цифровизации процесса производства и управления;
- принцип гибкости производства.

Принцип приоритетности продукции регионального промышленного портфеля говорит о необходимости первоочередного выполнения предприятием-участником программы диверсификации региона продукции регионального заказа, для чего, возможно, возникнет необходимость во введении в процесс производства простаивающих ранее мощностей, в обеспечении производства данной продукции материалами, кадрами и инструментами в

первую очередь. Однако приоритетность выполнения продукции регионального портфеля не должна негативно влиять на основной процесс производства субъекта хозяйствования.

Частный принцип синергии предполагает, что за счет улучшения использования производственных факторов (снижение времени простоя производственных мощностей, внедрение безотходности производства и прочих факторов) можно добиться снижения себестоимости как основной продукции, так и продукции регионального заказа за счет грамотного распределения косвенных расходов, что приведет к улучшению финансового состояния субъекта управления.

Принцип контроля качества подразумевает, что продукт, производимый каждым предприятием-участником, прежде чем поступить в следующее звено интегрированной цепочки производства сложного изделия, должен пройти необходимый контроль качества, тем самым обеспечивая непрерывность процедуры проверки качества на протяжении всего цикла производства продукции.

Принцип информатизации и цифровизации процессов управления и производства подразумевает внедрение элементов автоматизации и цифровизации различного уровня сложности во все значимые процессы предприятий, что даст предприятиям-участникам программы диверсификации возможность формирования единой функциональной среды, способной поддерживать все важные бизнес-процессы предприятий, такие как планирование, учет, контроль производства продукта, финансовой сферы, снабжения и сбыта, организации хранения, технического обслуживания и прочих сфер.

Принцип гибкости производства предполагает непрерывный мониторинг передовых технологий в производстве и управлении, сопоставление их с собственными методами управления, принятие и внедрение инновационных методов, причем это может касаться не только процесса производства, но и проведения научно-технических и опытно-конструкторских работ, контроля качества, маркетинговых исследований и прочих процессов.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что региональная диверсификация, с одной стороны, дает возможность предприятиям региона активизировать и совершенствовать свою деятельность, внедрять новые технологии в производство, использовать имеющийся, но не задействованный ресурсный потенциал, повышать уровень квалификации кадров, а с другой стороны, возникновение новых форм интеграции предприятий в рамках региональной диверсификации дает возможность развиваться региону в целом, улучшая региональные экономические и социально значимые показатели деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Азрилиян А.Н. [и др.]. Большой экономический словарь: 24,8 тыс. терминов. М.: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.*
2. *Ларионова О.А. Региональная диверсификация и ее влияние на развитие производства // Организатор производства. 2009. № 4 (43). С. 90–94.*
3. *Солдак Ю.М., Ларионова О.А. Диверсификация промышленного комплекса региона на базе интегрированных производственных систем // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2012. № 5-6. С. 116.*