

ЗАРИПОВА РАИЛЯ РЕНАЛОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань - 2009

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Абдуллина Саре Нури

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Кадышев Евгений Николаевич

кандидат экономических наук, доцент
Павлова Аделия Вадимовна

Ведущая организация: **ГОУ ВПО «Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева»**

Защита состоится «16» марта 2009 года в 14 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksfei.ru/>

Автореферат разослан «16» февраля 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д-р экон. наук, доцент

О.Н. Вишнякова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Необходимость повышения конкурентоспособности предприятия в нестабильных условиях функционирования требует изменения параметров его деятельности в рыночной среде посредством поиска эффективных и инновационных путей развития производства.

Одним из важнейших инструментов развития предприятия, возможности которого можно использовать более результативно, является диверсификация производства. Это обусловлено тем, что она влияет на изменение показателей деятельности предприятия и преследует цель эффективного использования потенциала всех бизнес-единиц производственной организации. Неустойчивость внешней среды и жесткая конкуренция вынуждают предприятия специализироваться не на одном виде продукции, с тем, чтобы зависеть от него всецело, а производить на основе потенциальных возможностей факторов производства востребованные рынком и другие виды продукции.

Однако практика показывает, что некоторая часть проектов по реализации стратегии диверсификации на предприятии не оправдывает ожиданий в части повышения прибыли и обеспечения гарантии выживания в современных условиях хозяйствования. Это обусловлено тем, что данный процесс, во многом связанный с изменчивостью факторов внешней среды и недостаточной информативностью, носит в большинстве случаев неуправляемый характер. Следовательно, основным направлением повышения эффективности диверсификации производства является своевременная выработка адекватного инструментария и методической базы в целях ускоренной подготовки и изменения структуры факторов производства выпускаемой продукции.

Рассматривая макроэкономический аспект проблемы, следует отметить, что диверсификация экономики является одним из основных приоритетов экономического развития Российской Федерации. Достижение данной цели предполагает активный поиск путей развития таких форм экономических отношений на мезо- и микроуровнях, которые повысят конкурентоспособность экономики в целом как на внутреннем, так и внешнем рынках и обеспечат большую эффективность использования сырьевых ресурсов на отечественных предприятиях.

Существующие теоретические и практические вопросы, связанные с формированием и реализацией стратегии диверсификации производства на предприятии, обусловили актуальность выбранной темы исследования.

Оценивая **степень изученности проблемы** диссертационного исследования, необходимо отметить, что в отечественной и зарубежной научной литературе имеется достаточно большое количество работ, посвященных отдельным вопросам стратегии диверсификации производства. Зарубежные ученые затронули данную проблематику значительно раньше, однако при применении результатов их исследований должны учитываться российские условия. Труды таких иностранных ученых, как Ансофф И., Акофф Р., Горт М., Карлоф Б., Кемпбелл Э., Портер М. Томпсон А., Хасси Д., Хан Д., Чандлер А., Эндрюс К. и др. представляют собой «классику» теории стратегии и, в частности, диверсификации.

Разбор проблемы эффективности диверсификации производства российскими учеными активно начался в период перехода к рыночным отношениям, поскольку условия плановой экономики в богатой сырьевыми и трудовыми ресурсами стране не нуждались в глубинных исследованиях подобного рода. В диссертационном исследовании были использованы положения и выводы следующих отечественных специалистов данной проблемы: Аронова А., Бочарова А., Горшкова В., Жулиной Е., Зуба А., Кокорина А., Кублина И., Кузнецовой С, Марковой В., Немченко Г., Петрова А., Тазетдиновой И., Чудаева А., Харченко С. и др.

Несмотря на наличие публикаций, посвященных различным аспектам эффективности стратегии диверсификации производства, практика их осуществления и анализа показала, что исследование синергетического эффекта в контексте выделенных бизнес-единиц предприятия даёт основания для дальнейших теоретических и методологических исследований.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования - теоретическое обоснование и разработка инструментария формирования и реализации стратегии диверсификации производства, во имя достижения эффективного сочетания развития бизнес-единиц предприятия в условиях рыночной экономики на длительный период.

Достижение отмеченной в работе цели потребовало решения следующих взаимосвязанных задач:

- изучение и анализ теоретических и методологических основ диверсификации, оценки ее эффективности;
- определение содержания процесса перехода от специализации к диверсификации производства в деятельности предприятия;
- выявление особенностей диверсификации производства на основе бизнес-единиц исследуемого предприятия;
- определение и обоснование механизма стратегического планирования диверсификации производства предприятия с учетом синергетического эффекта в условиях российской экономики;
- исследование процесса диверсификации производства на предприятии на основе разработанной модели последовательных решений по формированию стратегии диверсификации производства;
- обоснование значимости диверсификации экономики России через реализацию ее на мезо- и микроуровнях, с целью повышения эффективности экономики страны.

Область исследования. Диссертация выполнена в рамках раздела «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность» Паспорта специальностей ВАК 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством»: п. 15.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах», 15.14. «Диверсификация вертикально и горизонтально-интегрированных хозяйственных структур».

Объектом исследования является деятельность ОАО «Казанского моторостроительного производственного объединения», в состав которого входят «Зеленодольский машиностроительный завод» и «Буинский машиностроительный завод».

Предметом исследования являются экономические отношения и процесс их развития, возникающие при выборе стратегии диверсификации производства, где максимально учитывается потенциал подразделений предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования послужили основополагающие труды отечественных и зарубежных экономистов по проблемам стратегии диверсификации производства. **Информационной базой** при

написании работы явились материалы отечественной и зарубежной научной литературы, диссертационные исследования, данные Федеральной службы статистики РФ и РТ, периодической печати и Интернет сети, официальные данные ОАО «КМПО». Реализация поставленных цели и задач потребовала использования методов систематизации и обобщения, экспертных оценок, экономико-математического моделирования, а также логического, исторического, сравнительного и статистического анализов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что в ней на базе исследования теоретических основ и моделирования стратегии диверсификации производства научно аргументирован синергетический эффект, как объективная необходимость своевременного изменения состава и структуры выпускаемой продукции. Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, следующие:

1. Выявлены тенденции и условия обращения к диверсификации в разных странах: так на американских фирмах этот процесс происходил посредством поглощений и слияний; на японских предприятиях - через внутреннее развитие новых направлений бизнеса или создание совместных предприятий. Установлено, что диверсификация в России проявляется, прежде всего, при объединении разнородных видов бизнеса и при нехватке средств от основного вида деятельности.

2. Обоснован процесс изменения форм организации производства и переход от специализации к диверсификации производства на предприятии, потенциальные возможности которого при их реализации позволяют повысить эффективность сочетания факторов производства, когда наряду с традиционными видами продукции, начинается изготовление новых.

3. Разграничены начальные этапы процесса диверсификации производства, состоящие из сбора информации, подготовки и освоения производства новой продукции, содержательные и сущностные изменения, которые могут привести к расширению номенклатуры выпускаемой продукции, при условии соответствующей технологической подготовки производства к освоению бизнес-проекта.

4. С ориентацией на диверсифицированное производство, исходя из системного исследования и экспериментальных данных, предложен алгоритм

оценки привлекательности производства нового товара, отличительной особенностью которого является учет синергетического эффекта комплекса бизнес-единиц предприятия.

5. Введено понятие системно-синергетического эффекта при диверсификации производства и методика его определения, которая основана на взаимосвязи развития бизнес-единиц и обоснована апробированными методическими расчетами в системе результирующих экономических показателей предприятия.

6. Выявлен адекватный механизм стратегического планирования диверсификации производства с применением системно-синергетического эффекта, который ранее не учитывался в нем, что отражалось на качестве технологической подготовки производства и текущего планирования.

7. Разработана модель выбора и реализации варианта стратегии диверсификации производства на предприятии путем принятия последовательных решений в целях систематизации всего сложного процесса единения предприятия.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что основные теоретические выводы и методические положения могут быть использованы как для дальнейших теоретико-методологических исследований, так и в практической деятельности предприятий. Представленные в диссертации классификация видов диверсификации, механизм стратегического планирования диверсификации производства и этапы моделирования этого процесса могут быть использованы в решении практических задач по диверсификации производства, как для предприятий моторостроения, так и для предприятий других отраслей промышленности. Имеется возможность применения результатов работы в преподавании следующих дисциплин: стратегическое планирование, стратегический менеджмент, маркетинг, экономика фирмы и др.

Апробация результатов исследования. Выводы и рекомендации диссертации докладывались и обсуждались на итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» (Казань, 2005г.), Международной научно-практической конференции «Маркетинг и общество» (Казань, 2008г.), Международной научно-

практической конференции «V Спиридоновские чтения «Актуальные проблемы современной экономики России» (Казань 2007г.).

Основные положения диссертационного исследования изложены в девяти научных публикациях общим объемом 2,5 печ. л., включая две статьи в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК объемом 1,0 печ. л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих основные результаты исследования, заключения, приложений и библиографического списка литературы.

Диссертация изложена на 169 страницах, содержит 15 таблиц, 22 рисунка, 7 формул, 157 наименований используемых источников и приложения.

Концептуальная схема исследования представлена на рисунке 1.

Первая глава «Теоретические и методологические основы стратегии диверсификации производства» посвящена рассмотрению понятия диверсификации, классификации ее видов, определению сущности и содержания этапов диверсификации с учетом особенностей процесса стратегического планирования диверсификации производства.

Переход предприятий к диверсификации своей деятельности в зарубежных странах происходил по-разному. На американских фирмах преимущественно посредством поглощений и слияний; на японских - за счет внутреннего развития новых направлений бизнеса или создания совместных предприятий.

Развитие диверсификационных процессов в России характеризуется условиями ее прохождения на предприятиях:

1) переживающих спад производства и развития, где происходит снижение деловой активности, высвобождение производственных мощностей, увольнение квалифицированного персонала;

2) развивающихся, где наблюдается тенденция интеграционного роста как условие реализации стабильного развития предприятий в переходной экономике, предполагающая такую его форму как финансово-промышленные группы.

Сходство причин, побудивших иностранные и отечественные предприятия к использованию стратегии диверсификации, состоит в привлекательных внешних условиях хозяйственной деятельности.



Рис. 1. Блок-схема диссертационного исследования

Так, по установившимся критериям при снижении объема специализации производства до 30% и менее, ее цикл требует модификации и начинает преобладать другой аспект в производстве продукции - диверсификация, предполагающая использование всех в совокупности факторов производства. Обновление на базе новых технологий (высоких и нано-технологий) позволяет обеспечивать экономию ресурсов и интенсификацию управляемости.

Возникновение ситуации потери спроса на специализированную продукцию требует от предприятия своевременной разработки комплекса мер, способствующих повышению устойчивости к быстро меняющимся условиям внешней среды. К таким мерам относится появление производственных подразделений производящих новые продукты, которые будут востребованы на иных рынках и иными потребителями, то есть возможен переход к стратегии диверсификации производства. Подобный вопрос может возникнуть и перед быстро развивающимся предприятием, которое действует в медленно растущей отрасли. Рациональным будет являться решение об изъятии средств из освоенного бизнеса в целях финансирования диверсификационных проектов. Схематично процесс перехода от специализации к диверсификации производства и их рационального сочетания представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Процесс перехода предприятия от специализации к диверсификации производства

Различные исходные позиции экономического и исторического развития обусловили множество определений такого явления, как диверсификация. Под диверсификацией подразумевается процесс поиска такого сочетания выпускаемой продукции, который приведет в будущем к максимизации прибыли и переходу на новые, нетрадиционные для специализированного вида бизнеса составляющие: новые рынки сбыта; новые технологические сочетания; изменение организационной структуры; новые товары (тем самым не будет зависимости от жизненного цикла одного товара). Диверсификация является сложной, рискованной и в то же время одной из самых перспективных стратегией развития предприятия.

Наряду с понятием диверсификация существуют диверсификация деятельности и диверсификация производства на предприятии. Более содержательным понятием является диверсификация деятельности, где предполагается смена миссии и одновременное ведение различных видов деятельности.

Синтез мнений и собственные исследования позволили дать авторское определение диверсификации производства, под которым имеется в виду одновременное и последовательное развитие востребованных рынком видов продукции (расширение номенклатуры и ассортимента), основанных на новых технологиях как в сочетании с основным производством, так и не связанной с ним, производимой в рамках одного предприятия.

В процессе исследования была проведена классификация видов диверсификации на связанную, несвязанную и смешанную. Классификационным признаком разделения послужила степень связанности нового вида деятельности с основным, профильным для данного предприятия бизнесом. Поскольку объектом исследования является диверсификация производства, отметим, что ее место однозначно будет в связанной диверсификации.

Отдав предпочтение стратегии диверсификации производства, специалисты проводят тщательный анализ на возможность включения нового вида продукции в производственный процесс предприятия. Нами выделены подготовительные мероприятия, предшествующие началу изготовления новой продукции, разделенные на три этапа, которые представлены в таблице 1.

Этапы, предшествующие началу изготовления новой продукции при диверсификации производства

Наименование этапа	Содержание
1.Сбор информации	<p>Анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неиспользуемых материально-технических ресурсов, не находящихся применения в традиционном производстве; - соотношения выявленных внутренних резервов с потребностями рынка; - накоплений предприятия, необходимых для последующего изготовления нового вида выпускаемой продукции.
2.Подготовка	<p>Оценка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наиболее оптимальной адаптации существующего производственного процесса на предприятии рыночным запросам; - установления вклада нового продукта в общую прибыль, и его доли в совокупных затратах; - плановых показателей порога рентабельности, наиболее оптимального выпуска и реализации новой диверсифицированной продукции.
3.Освоение	<p>Организация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обучения производственного и иного персонала предприятия в целях соответствия их новой организации производственного процесса; - переналадки производственного оборудования, при необходимости закупки нового, на которых будет изготавливаться новая диверсифицированная продукция; - выбора отвечающей изменениям, происходящим на предприятии, соответствующей организационной структуры управления; - производства диверсифицированной продукции.

Перед тем, как начать изготовление нового товара, необходимо оценить привлекательность его выпуска на рынке, а затем на предприятии, проводящем диверсификацию производства. Основным критерием для включения «нового» товара в стратегический план станет оценка его привлекательности. Разработанный алгоритм данной оценки отображен на рисунке 4.

Во второй главе «Анализ формирования стратегии диверсификации производства (на ОАО «КМПО») анализируется деятельность ОАО «КМПО», в состав которого входят «Зеленодольский машиностроительный завод» и «Буинский машиностроительный завод». В целях анализа, оценки и выбора одного варианта диверсификации производства вся деятельность исследуемого предприятия была разделена на пять бизнес-единиц.

1. *Бизнес-единица авиационной продукции* за последнее десятилетие из традиционной продукции ОАО «КМПО» стала превращаться в непрофильную. Из года в год доля авиационной продукции неуклонно падает вниз, так в 2004 году она составила 28,9% всего товарооборота ОАО «КМПО», а в 2007 году - 11,3%. При сохранении настоящей тенденции не исключена возможность потери предприятием базовой специализации. Основные осуществляемые им меры в этой ситуации направлены на освоение производства и выпуск новых видов авиационной продукции и адаптации предприятия к другим рынкам сбыта.

2. *Бизнес-единица продукции для газовой промышленности* характеризуется противоположной тенденцией, здесь удельный вес постоянно повышается. В 2007 году на ОАО «КМПО» он составил 78% от общего объема реализации. Рост показателей результативности ОАО «КМПО» обусловлен стабильно развивающейся газовой промышленностью и применяемыми здесь авиационными газотурбинными двигателями.

Заказчиком на продукцию данной бизнес-единицы является ОАО «Газпром», что позитивно сказывается на всей деятельности, поскольку отношения с одним крупным и стабильным заказчиком упрощают работу служб предприятий, связанных с поиском потребителей. Однако зависимость поставок готовой продукции от одного потребителя-монополиста, практически 80% всей продукции ставит под угрозу деятельность всего предприятия. Прекращение совместных проектов может привести к срыву выполнения производственной программы и, следовательно, последующему изменению стратегии. Данные угрозы необходимо прогнозировать заранее и планировать внедрение новых видов продукции, наращивая при этом долю изготавливаемой продукции для других потребителей, укрепляя иные бизнес-единицы.

3. *Бизнес-единица продукции для энергетики* для предприятия является одной из самых перспективных, поскольку имеется возможность использования уникального опыта, применявшегося при изготовлении газотурбинных двигателей для авиации и для газовой промышленности. В ряде регионов разрабатываются программы строительства малых или мини ТЭЦ, в частности, взамен устаревших котельных, прогнозируется использование небольших локальных

систем производства электроэнергии, расположенных вблизи конечных потребителей.

4. *Бизнес-единица продукции для автомобильного транспорта* связана с сотрудничеством ОАО «КМПО» с фирмой «Voith», предметом деятельности которой является сборка, испытание и сервисное обслуживание автоматических гидромеханических коробок передач (ГМП) серии DIWA в РФ и странах СНГ. Созданные участки сборки, испытания и комплектования с автоматизированным складом позволяют производить до 4000 ГМП в год. В перспективе планируется ежегодное увеличение объемов производства данной продукции на 10%.

5. *Бизнес-единица продукции для сельского хозяйства и товаров народного потребления.* Главной стратегической задачей этой бизнес-единицы становится увеличение доли продаж. Решение данной задачи возможно при проведении грамотных маркетинговых мероприятий и повышении качества выпускаемой ОАО «КМПО» продукции.

В целом, при оценке производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности ОАО «КМПО», где реализуется стратегия диверсификации производства, обнаружена положительная тенденция, что свидетельствует об изменении стратегии в верном направлении, о чем говорят данные таблицы 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ОАО «КМПО» за 2005-2007 гг.

Наименование показателя	ед. изм.	2005 год	2006 год	2007 год
Объем реализации продукции, работ, услуг в действующих ценах	млн.руб.	3 455,9	4 174,1	4 568,6
Чистая прибыль (убыток)	млн.руб.	87,2	167,3	235,2
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг	млн.руб.	3 202,6	3 751,3	3 898,6
Среднесписочная численность работающих	чел.	9 099	9 061	8 169
Среднемесячная зарплата	руб.	8 090	9 255	11 534
Годовая выработка на одного работника	тыс.руб.	379,8	460,7	510,3

В третьей главе «Моделирование процесса реализации стратегии диверсификации» обосновывается механизм стратегического планирования и определяется модель последовательных решений диверсификации производст-

ва, выявляются причинно-следственные связи диверсификации на микро-, мезо- и макроуровнях.

Предлагаемый нами механизм стратегического планирования диверсификации производства основывается на классической базовой модели Гарвардской школы бизнеса. Ввиду изменений и дополнений данной модели весь процесс стратегического планирования диверсификации производства был разделен на пять этапов, приведенный на рисунке 3.

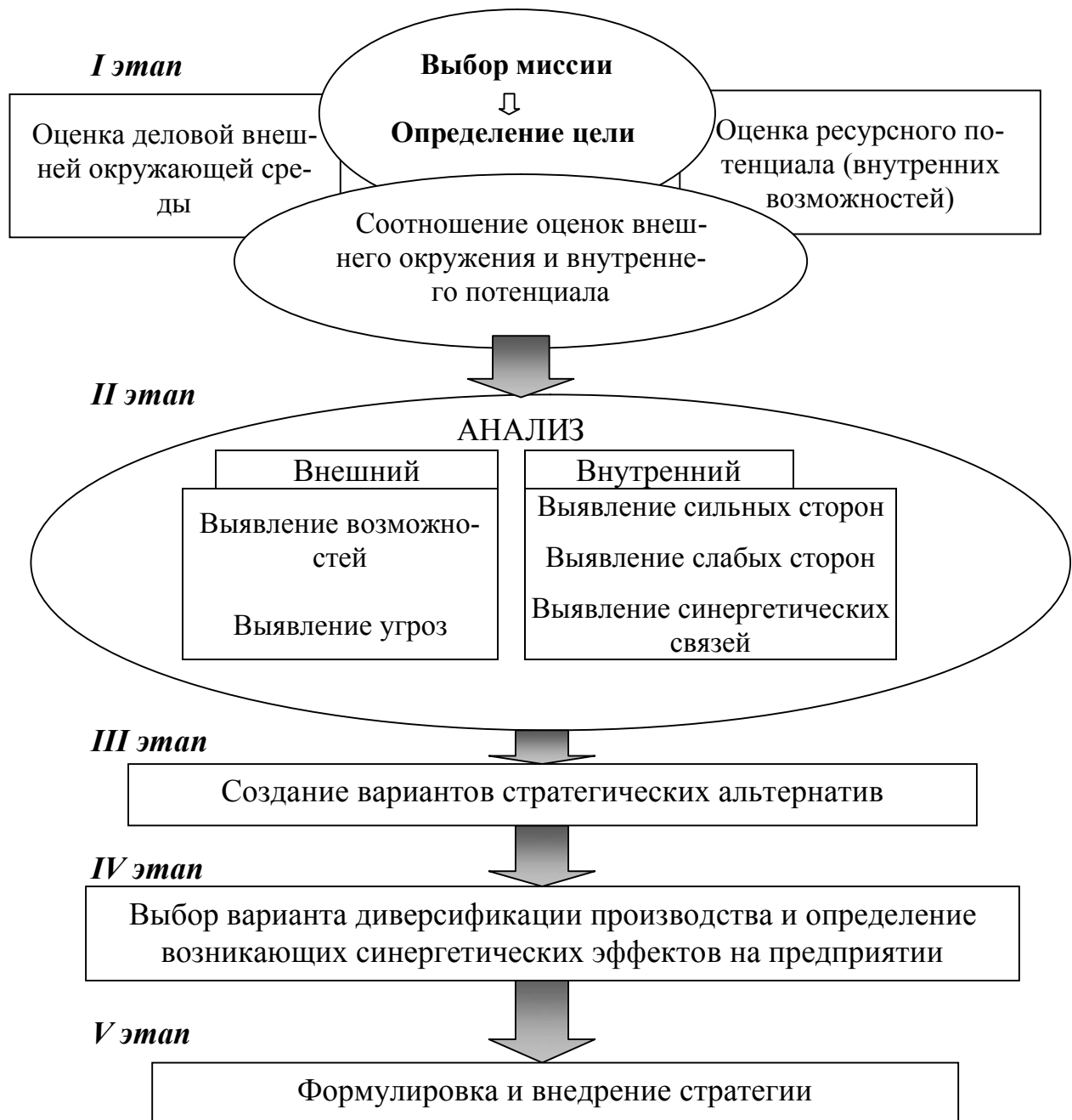


Рис. 3. Механизм стратегического планирования диверсификации производства

Первый этап традиционен для стратегического планирования: выбор миссии, определение цели, оценка внутренней и внешней среды предприятия. В то же время нами предлагается проведение соотношения этих оценок, предполагающее выявление фактических тенденций и будущих изменений, что внесет ясность в правильность направлений последующего анализа. Для исследуемого предприятия ОАО «КМПО» оценку предпочтительно проводить по каждой бизнес-единице в отдельности.

В результате проведения оценки внутренней и внешней среды каждого направления деятельности ОАО «КМПО» и корреляции факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала сделан вывод о перспективности трех альтернативных направлений, в рамках которого проведено исследование с целью выбора одного из вариантов, что в конечном счете приведет к изменению структуры выпускаемой продукции.

Вторым этапом стратегического планирования является анализ ключевых факторов среды организации - это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней составляющей организации. В диссертационном исследовании предлагается включить анализ синергетических связей во внутренний анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Синергия - это, безусловно, одна из сильных сторон любого хозяйствующего субъекта. Однако существует и неуправляемый синергизм, который может обернуться увеличением затрат, снижением эффективности и нечетким разделением ответственности бизнес-единицами.

Третий этап. Основываясь на анализе внешней среды, в которой функционирует предприятие, а также его внутренних ресурсов, определяются возможные стратегические альтернативы и формулируются критерии выбора наилучшего варианта.

Исходя из рассмотренных этапов механизма стратегического планирования, проведена оценка привлекательности производства нового товара на базе предложенного нами в первой главе исследования алгоритма этой оценки, представленной на рисунке 4. В качестве альтернативных вариантов были отобраны три направления возможного выпуска новой продукции в рамках имею-

щихся на ОАО «КМПО» бизнес-единиц: продукции для газовой промышленности; продукции для энергетики и продукции для автотранспорта.

Расчет темпов роста, проводившийся на основе показателей объемов продаж по данным бизнес-единицам с 2004 по 2007 гг., представлен в таблице 3.

Таблица 3

Расчет темпов роста объемов продаж за 2004-2007 гг. на ОАО «КМПО»

Наименование бизнес-единиц	Объем продаж по бизнес-единицам, млн.руб.				Темп роста, %			Средний темп роста за 2004-2007гг., %
	2004	2005	2006	2007	2005/2004	2006/2005	2007/2006	
БЕ для газовой промышленности	1654,5	2325,9	3276,4	3488,8	141	141	106	29
БЕ для энергетики	117,5	102,5	154,2	158,7	87	150	103	14
БЕ для автотранспорта	63,1	56	69,7	100,2	89	124	144	19

Для определения роста спроса на исследуемый товар в будущем, прогноза изменения рентабельности и планирования синергетических связей был применен метод экспертных оценок, основанный на апробированных методиках, предложенных И. Ансоффом. Прогноз роста спроса по бизнес-единицам согласно усредненным значениям внешних и внутренних экспертов представлен в таблице 4.

Шкала измерения экспертных оценок может колебаться от «-10» (максимальный негативный прогноз) до «+10» (максимальный положительный прогноз), а нулевое значение свидетельствует о сохранении настоящего уровня развития ситуации по конкретному вопросу.

Экспертные оценки возможных изменений основных параметров, определяющих спрос на продукцию бизнес-единиц, показали положительные данные. Прогнозируемый спрос по сравнению с настоящей ситуацией во всех трех вариантах увеличивается, но в большей мере он присутствует у бизнес-единиц для газового комплекса и энергетики, 15,8% и 16,1% соответственно, в меньшей мере для автотранспорта - 5,4%. Также на основе экспертных оценок проведена оценка возможных изменений рентабельности, усредненные баллы которых показаны в таблице 5.

Экспертная оценка изменений в прогнозируемом росте спроса по бизнес-единицам ОАО «КМПО»

Параметры	Экспертная оценка бизнес-единиц, в баллах		
	газового комплекса	энергетики	автотранспорта
1. Темп роста соответствующего сектора экономики	6,3	2,7	0,9
2. Прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения	2,3	3,3	1,1
3. Динамика географического расширения рынков	3,7	2,0	0,7
4. Степень устаревания продукции	1,0	0,3	0,1
5. Степень обновления продукции	4,0	1,7	0,6
6. Степень обновления технологии	1,0	1,0	0,3
7. Уровень насыщения спроса	1,3	1,0	0,3
8. Общественная приемлемость товара	-2,0	0,3	0,1
9. Государственное регулирование издержек	0,3	1,0	0,3
10. Государственное регулирование роста	0,0	4,0	1,3
11. Неблагоприятные факторы для роста / рентабельности	-0,3	-1,7	-0,6
12. Благоприятные факторы для роста / рентабельности	1,3	3,7	1,2
Среднее значение в перспективе роста, в баллах	19,0	19,3	6,4
Рост спроса на рынке, согласно бизнес-единице, %	15,8	16,1	5,4

Сравнивая прогнозируемую и среднеотраслевую рентабельность в будущем, составленную посредством прогноза степенного тренда по среднеотраслевой рентабельности согласно статистическим данным Республики Татарстан, можно дать вполне определенный вывод о дальнейшей необходимости продолжения рассмотрения каждого альтернативного варианта.

Итогом третьего этапа рассматриваемых нами альтернативных вариантов по бизнес-единицам ОАО «КМПО» становится, согласно алгоритму привлекательности производства нового товара, прохождение всех трех вариантов.

Четвертый этап предполагает выбор одного из вариантов диверсификации производства. В исследовании критерием этого выбора стал минимум затрат при максимальной результативности, который складывается от прогноза наибольшего системно-синергетического эффекта.

Учет изменений синергетических связей на предприятии в первую очередь необходимо начать с их определения в настоящее время, а далее обозначить по-

тенциальный уровень синергизма при условии изготовления нового вида продукции, который соответственно должен привести к образованию новых синергетических связей.

Таблица 5

Экспертная оценка изменений рентабельности бизнес-единиц ОАО «КМПО»

Параметры	Экспертная оценка бизнес-единиц, в баллах		
	газового комплекса	энергетики	автотранспорта
1. Колебания рентабельности	1,0	0,7	-0,3
2. Колебания объема продаж	-0,7	-2,0	2,7
3. Колебания цен	2,3	-0,3	0,3
4. Цикличность спроса	-1,0	-1,3	1,0
5. Уровень спроса по отношению к мощностям	4,0	1,3	4,0
6. Стабильность структуры рынка	2,0	-1,3	1,3
7. Обновление состава продукции	1,3	2,7	-1,3
8. Продолжительность жизненных циклов	-1,0	2,3	-0,3
9. Время разработки новой продукции	2,0	5,0	-0,3
10. Расходы на НИОКР	2,7	4,3	1,7
11. Затраты, необходимые для доступа на новый товарный рынок (ухода с него)	4,0	8,7	4,0
12. Агрессивность ведущих конкурентов	-1,0	-0,3	-0,7
13. Конкуренция зарубежных фирм	2,7	-0,7	-0,7
14. Конкуренция на рынках ресурсов	2,3	1,3	-0,7
15. Послепродажное обслуживание	-1,3	-1,0	0,0
16. Степень удовлетворения потребителей	4,0	0,3	2,3
17. Государственное регулирование конкуренции	0,3	-2,0	3,0
18. Государственное регулирование производства	-0,3	-1,0	2,3
19. Давление потребителей	-0,3	-1,0	-0,3
Среднее значение изменения рентабельности, в баллах	23,0	15,7	18,0
Рентабельность на рынке по бизнес-единицам, %	12,1	8,2	9,5

При применении экспертного прогноза синергетического эффекта выпуска продукции для газового комплекса обнаружено, что показатель эффекта по сравнению с базовым уровнем вырастет с 14,4% до 16%, для продукции энергетики - с 14,4% до 23%, продукции автомобильной промышленности - с 14,4% до 17%.

Наибольшая синергетическая связь проявляется при выпуске новой продукции для энергетики, а значит, имеет большую привлекательность и может быть включена в стратегический план ОАО «КМПО» (рис. 4), что вполне ло-

гично, поскольку производство данной продукции базируется на турбореактивных двигателях, опыт изготовления которых на объединении значителен, что определяет сущность диверсификации производства.

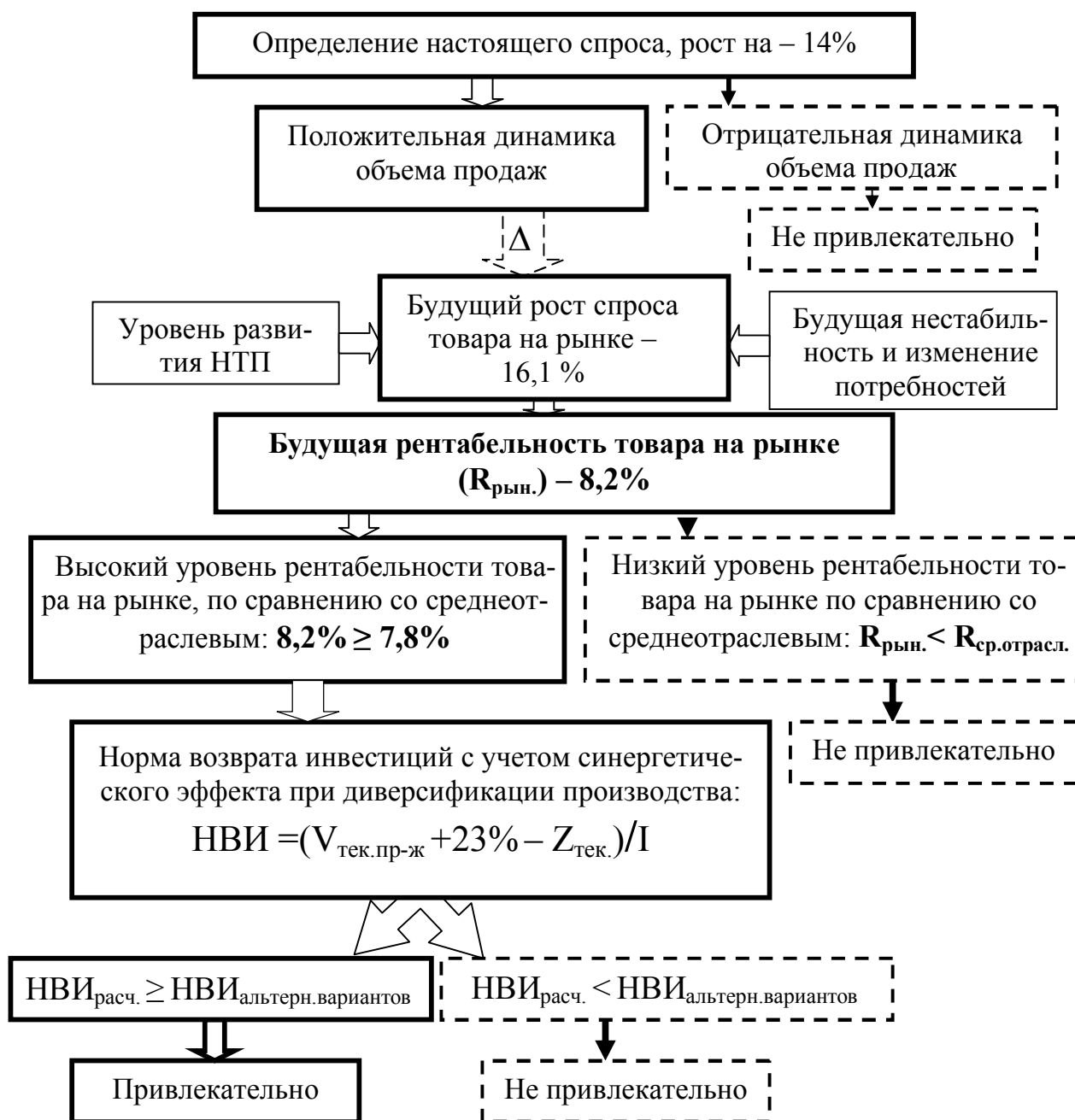


Рис. 4 Алгоритм оценки привлекательности производства нового товара на предприятии (бизнес-единица производства продукции для энергетики)

Сложность формирования и реализации процесса диверсификации производства predetermined постановку и решение задачи построения модели последовательных решений стратегического планирования диверсификации производства. Данная модель позволит оперативно корректировать управлен-

ческие решения в целях разумного расширения ассортимента выпускаемой продукции. Модель представлена в блочном виде, каждый блок которой будет расшифрован ниже.

Блок 1. Определение миссии и цели функционирования предприятия, анализ внутренних ресурсов, внешнего окружения и их соотношение.

Блок 2. Данный этап предполагает определение причин изменения структуры выпускаемой продукции (для ОАО «КМПО» - это снижение спроса на продукцию традиционного производства для авиационной промышленности; значительное преобладание одного крупного потребителя в лице «Газпром»; привлекательность смежной отрасли энергетики, имеющей потенциально высокий спрос; свободные производственные мощности) и поиск иной сферы деятельности. Определяется цель диверсификации производства, осуществляется поиск ее альтернативных вариантов. В конечном итоге осуществляется выбор варианта диверсификации производства.

Блок 3. Предполагается расчет совокупных затрат и определение эффектов выпускаемой и новой диверсифицированной продукции на предприятии, где оцениваются общие расходы, постоянная и переменная ее части, производится расчет минимального уровня рентабельности выпускаемой продукции.

Сложность в определении системно-синергетического эффекта обусловлена отсутствием формализованного методического обеспечения его оценки в текущем и стратегическом планировании. Под системно-синергетическим эффектом на предприятии, проводящем диверсификацию производства, будем иметь в виду повышение совместной результативности деятельности вследствие инициирования выпуска нового вида продукции другой отрасли и интеграции ее в общий производственный процесс, то есть создание системы, обладающей эффектом эмерджентности. Возникающая синергетическая связь при диверсификации производства схематично представлена на рисунке 5.



Рис.5 Синергетическая связь при диверсификации производства

Общий же экономический результат предприятия, избравшего стратегию диверсификации производства, можно представить в виде формулы 1:

$$\mathcal{E}_p = k_{\mathcal{E}1} P_1 + k_{\mathcal{E}2} P_2 + k_{\mathcal{E}n} P_n + \mathcal{E}_c, \quad (1)$$

где: $k_{\mathcal{E}1}, k_{\mathcal{E}2}, k_{\mathcal{E}n}$ - коэффициент эффективности использования ресурса 1, 2, n;
 P_1, P_2, P_n - величина вложенного ресурса в каждое из направлений;
 \mathcal{E}_c – синергетический эффект.

Системно-синергетический эффект при диверсификации производства можно будет определить, используя формулу 2, следующим образом:

$$\text{СС}\mathcal{E}_{\text{ДП}} = \mathcal{E}_0 + (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2), \quad (2)$$

где: \mathcal{E}_0 – общий (совокупный) эффект деятельности предприятия, который изменяется при добавлении в существующий состав изготавливаемой продукции нового диверсифицированного товара;

\mathcal{E}_1 - эффект, который был бы у предприятия, если бы оно сохранило прежний состав и структуру выпускаемой продукции;

\mathcal{E}_2 – эффект, который был бы проявлен при выпуске нового вида продукции за пределами предприятия, то есть автономно.

В 4 блоке решается задача расчета количества собственных средств, которые можно использовать в данном проекте и просчитывается необходимость заемных средств, обосновывается стратегия их возвращения.

Пятый заключительный блок предусматривает оценку экономической эффективности варианта диверсификации производства, оценку вклада нового продукта в общую эффективность производства, анализ надежности сбыта (по всей номенклатуре продукции), начало производства новой продукции, определенной в рамках диверсификации производства. Далее происходит принятие либо отклонение решения о производстве новой диверсифицированной продукции.

Таким образом, формирование стратегии диверсификации производства должно осуществляться на научной основе, при планировании и реализации системно-синергетического эффекта, как неотъемлемого элемента стратегии

развития, результатом чего станет стабильное и эффективное функционирование предприятия.

В заключении сформулированы выводы и представлены основные результаты проведенного диссертационного исследования.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях рекомендованных ВАК:

1. Зарипова Р.Р. Синергетические связи как основа диверсификации производства /Зарипова Р.Р.// Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия Экономические науки - 2008. - №6. - С.144 - 147. - 0,5 печ. л.

2. Зарипова Р.Р. Процедура диверсификации производства в стратегическом планировании /Зарипова Р.Р.//Экономические науки. Научно-информационный журнал. - 2007. - №35. - С. 153 - 157. - 0,5 печ. л.

Публикации в других изданиях:

3. Зарипова Р.Р. Значение стратегического маркетинга при диверсификации производства /Зарипова Р.Р.// Роль маркетинга в повышении эффективности деятельности предприятий. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, - Казань: изд-во КГФЭИ, 2004. - С.133-135. - 0,2 печ.л.

4. Зарипова Р.Р. Обоснованный выбор варианта диверсификации производства /Зарипова Р.Р.// Маркетинг и общество. Сборник материалов III Международной научно-практической конференции, - Казань: изд-во КГФЭИ, 2008. - С. 105-108. - 0,2 печ.л.

5. Зарипова Р.Р. Стратегическое планирование диверсификации производства /Зарипова Р.Р.//Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции, - Казань: изд-во КГФЭИ, 2005. – С.98-100. – 0,2 печ.л.

6. Зарипова Р.Р. Проведение маркетингового анализа с целью планирования стратегии и развития диверсифицированного предприятия / Зарипова Р.Р.// Маркетинг: теория и практика. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. - Казань: изд-во КГФЭИ, 2005. - С.78-80. - 0,2 печ.л.

7. Зарипова Р.Р. Трансформация отрасли моторостроения посредством диверсификации производства (на примере ОАО «КМПО») /Зарипова Р.Р.// Реструктуризация промышленных предприятий. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, - Казань: изд-во КГФЭИ, 2005. - С.27-28. - 0,2 печ.л.

8. Зарипова Р.Р. Выбор стратегических направлений деятельности диверсифицированного предприятия /Зарипова Р.Р.// Маркетинг и общество. Сборник материалов Международной научно-практической конференции, - Казань: изд-во КГФЭИ, 2006. - С.83-86. - 0,2 печ.л.

9. Зарипова Р.Р. Механизм осуществления диверсификации производства в стратегическом планировании /Зарипова Р.Р.// Актуальные проблемы современной экономики России. Международная научно-практическая конференция. Сборник материалов. Казань: Изд-во НПК «РОСТ», 2007. - С.183-187. - 0,2 печ.л.