

УДК 33.330.8 DOI: 10.14451/1.221.394

Направления развития диверсификации на промышленном предприятии

© 2023 **Забелин Борис Федорович**

кандидат экономических наук, доцент. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: zabelinbf@mail.ru

© 2023 **Мошнов Александр Николаевич**

кандидат экономических наук, доцент. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина). Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: amoshnov@mail.ru

© 2023 **Никишин Вадим Михайлович**

кандидат экономических наук, доцент. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина). Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: vadem1960@yandex.ru

Ключевые слова: диверсификация, эффективность функционирования, ограничения по инвестиционным и кадровым ресурсам, типологические формы диверсификации.

Планирование развития диверсификации должно быть основано на методологически верных посылах, позволяющих точно определять ее формы, которые смогли бы быть преобразованы в эффективный практический инструмент, используемый при поиске вариантов расширения рыночного предложения с минимальными затратами.

Эффективность функционирования и развития крупного промышленного предприятия неразрывно связана с модернизацией, традиционно выпускаемой им продукции и используемых при этом технологий, а также с поиском новых направлений приложения накопленного интеллектуально-технологического потенциала, обеспечивающих возможность формирования различных вариантов производства новых видов продукции.

В условиях ощутимых ограничений по инвести-

ционным и кадровым ресурсам, задача организации производства дополнительной продукции должна решаться с учетом этих ограничений на основе диверсификации деятельности производственных компаний с минимальным привлечением дополнительных и новых по содержанию ресурсов.

Планирование развития диверсификации должно быть основано на методологически верных посылах, позволяющих точно определять ее формы, которые смогли бы быть преобразованы

в эффективный практический инструмент, используемый при поиске вариантов расширения рыночного предложения с минимальными затратами.

Положив в основу планирования развития диверсификации деятельности предприятия, разработанную авторами типологию форм диверсификации (табл. 1) и определив те из них, которые в принципе подходят для конкретного предприятия, можно организовать работу по поиску наиболее эффективных направлений диверсификации как основы стратегического развития предприятия.

В процессе формирования стратегии из-за отставания в развитии рынка продукции по сравнению с темпами технологического перевооружения предприятия и возрастания его научно-производственных возможностей, встает вопрос диверсификации производства, решение которого осуществляется путем оценки потенциала диверсификации в рамках каждой из ее типологических форм.

Потенциал диверсификации можно представить в виде графической модели, которая способна показать векторами в пространстве фактическое состояние диверсификации (модель «как есть») и планируемое (модель «как будет») (рис. 1).

Данная модель представляет собой трехмерное пространство, образуемое тремя векторами, каждый из которых отражает основные типы диверсификации в ее системном понимании;

- продуктовая;
- технологическая;
- рыночная.

Учитывая, что исторически сложившийся профиль рассматриваемого предприятия – проектирование и производство сложной технологической продукции, то все варианты диверсификации рассматривались относительно традиционной, базовой продукции и на основе сравнения относились к той или иной типологической форме диверсификации из указанных в табл. 1.

Причем, такое сравнение целесообразно проводить, начиная с более простых и заканчивая более сложными с точки зрения их новизны для предприятия типологическими формами диверсификации.

Характеристика функционально-ролевого направления развития диверсификации. Направления НИР, ОКР и производства:

- Традиционная. Проектирование и производство сложных технологических станков и оборудования.
- Новая. Разработка и производство высоко точного технологичного оборудования, предназначенного для обработки деталей, используемых в авиационном и медицинском производстве.

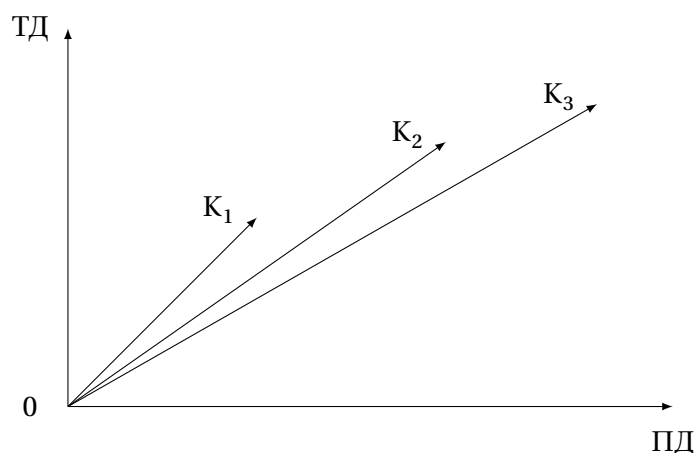
Предприятие намерено расширить продуктовую линейку за счет производства высокоточного технологичного оборудования, предназначенного для обработки деталей, используемых в авиационном и медицинском производстве. Очевидно, что с данными новыми изделиями оно не выйдет даже за пределы традиционного для себя сегментов рынка авиационных и медицинских комплектующих. Очевидно и то, что для их изготовления не понадобится диверсификация технологических возможностей предприятия.

Успех указанного расширения полностью зависит от состояния тех же рынков, на которые поставляется традиционная продукция. Следовательно, данное расширение продуктовой линейки есть ни что иное, как функционально-ролевая диверсификация.

С XXI века предприятия активно проводят политику модернизации производства (замена оборудования) и развития аутсорсинга, что позволяет высвобождать значительные площади и сдавать их в аренду под производственные и складские нужды малым и средним фирмам. Аренда дает значительные доходы. Арендная деятельность не является и никогда не станет основной, но, являясь вспомогательной, оказывает на экономику предприятий весомое положительное воздействие.

Таблица 1. Типологические формы диверсификации.

Типологические формы диверсификации	Возможные для использования на предприятии	Невозможные для использования на предприятии
1. Функционально-ролевая	+	–
2. Вспомогательная	+	–
3. Развивающая	+	–
4. Интеграционная	+	–
5. Видовая	+	–
Всего типологических форм 5	5	0

**Рис. 1.** Графическая модель потенциала диверсификации.

K_1 — модель «как есть»; K_2 — модель «как будет»; ПД — уровень продуктовой диверсификации; РД — уровень рыночной диверсификации; ТД — уровень технологической диверсификации.

Характеристика направления развития вспомогательной диверсификации деятельности предприятия. Направления производственно-коммерческой деятельности:

- Основные. Производство различного вида продукции машиностроения.
- Вспомогательные. Сдача помещений в аренду.

Данная деятельность не является производственной, осуществляется без применения каких-либо технологий, но на ином, не основном рынке. В этом случае уместно говорить о маркетинговой диверсификации.

Если представить местом традиционной деятельности предприятия рынок оборудования, сегментом — производство сложных технологических станков, то выход за пределы последнего с сохранением места на данном рынке свидетельствует о расширении и продуктовой

линейки, т. е. продуктовой диверсификации и рыночной диверсификации.

Наряду с освоением новых сегментов традиционного рынка, машиностроительные предприятия стремятся и к освоению новых рынков на основе создания принципиально новой для себя техники. К ней относятся, в частности, медицинские приборы.

Проектирование и производство новых для машиностроения изделий повышает использование и интеллектуальных, и технологических возможностей предприятий машиностроения, способствует развитию их потенциала является примером использования на практике развивающей типологической формы диверсификации.

Интеграционная форма диверсификации характеризуется тем, что может быть использованы при вертикальной интеграции, которая возмож-

на при параллельно-последовательной переработке сырья или производстве продуктов машиностроения. В настоящее время многие предприятия машиностроения стремятся использовать интеграционную форму диверсификации.

Предприятия стараются развивать и видовую типологическую форму диверсификации. Примером тому служит создание на базе одного из предприятий Ленинградской области дочернего предприятия в Гдовском районе по производству питьевой столовой воды (как газированной, так и негазированной). Для этого была проведена геологоразведка, пробурена и оборудована скважина, построен из легких конструкций цех, закуплены и смонтированы линии по розливу и бутылированию воды. Данный пример характеризует организацию производства принципиально нового для предприятия продукта на принципиально новой технологии и для принципиально нового рынка.

В данном примере встает вопрос о правомерности разделения диверсификации на такие ее типологические формы как вспомогательная и видовая. С одной стороны, пример с организацией производства столовой воды можно,

исходя из обоснования типологической формы диверсификации, отнести к вспомогательному ее типу, так оно создано для улучшения использования имущества промышленного предприятия. С другой стороны, производство воды есть освоение деятельности в абсолютно новом виде деятельности, новой отрасли — пищевой.

Характеристика видового развития диверсификации. Финансовые возможности развития:

- Накопленные знания и навыки конструирования и производства сложной техники. Сложная техника.
- Новая сфера (отрасль) деятельности: производство не техники. Новый рынок. Новая технология.
- Питьевая столовая вода.

Данное противоречие, на наш взгляд, может быть разрешено впоследствии, тогда, когда удастся перейти от качественного анализа диверсификации как способа развития и поведения промышленного предприятия к количественной оценке эффективности этого поведения. Результаты покажут, насколько уровень прибыльности данного бизнес-направления позволяет компенсировать затраты.

Библиографический список

1. Адамецки К. О науке организации (Избранные произведения) : пер. с пол. — М. : Экономика, 1972.
2. Анцوفф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб. : Питер, 1999.
3. Методология формирования системы производственного менеджмента / Б. Ф. Забелин [и др.] // Экономические науки. — 2019. — № 177. — С. 51–55.
4. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. — СПб. : Изд. дом СПбГУ, 2008.