



# УПРАВЛЕНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

О. А. Лузгина

*Пензенский государственный университет*

Рассмотрена целесообразность управления диверсификацией деятельности промышленных предприятий на региональном рынке. Выполнен анализ портфелей деятельности предприятий машиностроительного комплекса Пензенской области, выявивший имеющийся потенциал развития диверсификации. Предложены мероприятия в управлении процессами диверсификации, предполагающие исследование интересов субъектов и включение ресурса исполнительной власти в регионе.

Намеченный руководством страны рост объемов валового внутреннего продукта России вызывает необходимость пересмотра стратегических задач и планов промышленных предприятий в регионах страны. В то же время глобализация экономики значительно расширяет возможности интеграции российских предприятий в сферы мирового бизнеса, при этом увеличивается вероятность свертывания уже занятых рыночных ниш. Эти факторы требуют активизации менеджмента промышленных предприятий в направлении диверсификации.

К этой проблеме следует добавить и необходимость решения социально-экономических задач региона, в котором располагается промышленное предприятие: создание дополнительных рабочих мест, наполняемость бюджетов. Необходимо также учитывать, что в данный момент делается ставка на развитие экономики регионов в целях повышения степени их самообеспеченности и роста эффективности их экономических систем. Исходя из стратегии развития региона и потребностей субъектов региональной экономики в интенсификации хозяйственной жизни, появляются новые сегменты рынков, на которых могут успешно работать функционирующие в регионе предприятия.

Диверсификация промышленного предприятия осуществляется на базе имеющихся сфер деятельности и, в первую очередь, используется информация о продуктовом дефиците регионального рынка, для покрытия которого возможно привлечение потенциала расположенных в том же регионе хозяйствующих субъектов. Цель настоящей работы заключается в анализе возможности диверсификации деятельности промышленных предприятий на региональном рынке с перспективой поиска организационно-экономического механизма управления этим процессом.

В нынешних условиях хозяйствования, когда большинству предприятий и организаций предоставлена хозяйственная самостоятельность, реструктуризирован ряд отраслевых министерств (за исключением естественных монополий), все труднее обеспечить макроэкономическое единство отраслевых региональных комплексов. Отметим также, что рыночные отношения, развитие правовой базы свободного предпринимательства в России ограничивают возможности влияния региональной власти на характер и логику развития наиболее перспективных отраслей экономики.

Выделим факторы динамики регионального рынка, определяющие возможности управления процессами диверсификации:

- административное деление страны на регионы, каждый из которых обладает собственным экономическим потенциалом;
- наличие в регионах властных структур, в том числе территориальных органов управления;
- формирование бюджетов региона за счет налоговых отчислений хозяйствующих субъектов, находящихся на территории региона;
- наличие региональных финансовых структур — банков, страховых компаний, инвестиционных фондов;
- наличие региональных общественных организаций поддержки предпринимательства и промышленных товаропроизводителей;
- наличие на территории региона групп товаропроизводителей и покупателей, имеющих общие хозяйственные интересы;
- возможность использования ресурсов местного территориального рынка труда и образовательных услуг;
- формирование территориальной информационной базы по спросу и предложению отдельных товаров;

— возможность формирования координационных территориальных органов управления;

— наличие территориальной инфраструктуры рынка (транспорта, энергоснабжения, торговой сети, системы медицинского и социального обеспечения).

Наличие уникальных природных ресурсов, дешевой и (или) квалифицированной рабочей силы, производственных мощностей соответствующих групп отраслей снижает производственные затраты в том или ином регионе и позволяет фирме конкурировать за счет низких затрат, снизить транзакционные издержки. Появление в регионе, имеющем благоприятные факторы производства, нескольких фирм-конкурентов приведет к усилению соперничества или, возможно, сотрудничества между ними и, как следствие, укреплению их лидирующей позиции в отрасли. Местный рынок квалифицированной рабочей силы, переносимой «ноу-хау» с одного предприятия на другое, будет способствовать быстрому внедрению нововведений. Закрепление этой ситуации усилит внимание региональных властей к основным налогоплательщикам, что повлечет создание для них благоприятной инфраструктуры и содействие в инновационной активности.

Эти же факторы и конкурентные преимущества предприятий в отдельно взятом регионе позволяют использовать преимущества, планировать и развивать диверсификацию деятельности внутри отраслевого регионального рынка. Диверсификация может затронуть как горизонтальный уровень производственного цикла, так и носить вертикальный характер; может быть связанной и не связанной.

Автор исходит из предположения, что, несмотря на существование общих принципов управления предприятиями, имеются различия, определяемые отраслевой спецификой, целями предприятия, конкурентной средой, социально-культурными и экономическими особенностями региона. Существуют и факторы территориального расположения, оказывающие существенное влияние на формирование стратегии диверсификации деятельности предприятий, образующих отраслевые комплексы в регионе. Иными словами, возможно формирование кластер-проектов диверсификации с учетом приоритетов развития экономики региона. Под кластер-проектом в данном случае понимается обособленная часть отрасли, условно ограниченная территориальными признаками, характеризующаяся институционализацией отношений предприятий и организаций, участвующих в реализации инновационного проекта. Так, например, по предложению губернатора Пензенской области для реализации социально-экономической программы поддержки сельских районов при совместном участии нескольких промышленных предприятий были разработаны и изготовлены передвижные стоматологические комплексы.

Перечислим основные предпосылки принятия решения о диверсификации деятельности отдельных предприятий с учетом регионального фактора:

— конкурентные преимущества, которыми располагает предприятие для реализации стратегии диверсификации на региональном рынке;

— наличие доступных форм проникновения и действия на региональном рынке, завоевания и удержания рыночных ниш;

— возможность формирования (изменения) концепции управления предприятием и ее отражение и уточнение в региональном масштабе, а также в частных стратегиях активности предприятия (финансовой, сбытовой, НИОКР и т. п.).

При анализе стратегий предприятий, их структуры и деловой среды, существует возможность формулирования вопросов, позволяющих выбрать направления диверсификации наилучшим образом:

— соответствуют ли стиль менеджмента и преобладающие типы организационных структур предприятий потребностям отрасли в регионе;

— какие виды стратегии предприятий основаны на принятых в регионе организационных нормах;

— привлекает ли отрасль в регионе квалифицированных специалистов;

— способствуют ли цели инвесторов потребностям увеличения конкурентоспособности отрасли;

— каков тип отраслевого рынка?

При анализе факторов производства:

— располагает ли регион особенно развитыми или наиболее подходящими факторами производства;

— располагает ли регион механизмами создания факторов производства (ресурсов) для данной отрасли (специальные исследовательские программы, учебные заведения и т. п.);

— являются ли проблемы ресурсного обеспечения соответствующих отраслей отражением общей макроэкономической ситуации развития страны или следствием депрессивной экономической динамики региона;

— в какой мере институциональная среда региона соответствует потребностям развития данной отрасли?

Специфика спроса в регионе может способствовать или препятствовать реализации выбранной стратегии. При анализе условий спроса надо учесть наличие:

— разборчивых и требовательных покупателей продукции в определенных сегментах регионального рынка;

— в регионе потребителей продукции данной отрасли, которые могут быть инициированы и в других регионах;

— в регионе развитых каналов распределения и сбыта.

Анализ сопутствующих и поддерживающих отраслей должен дать ответы на вопросы:

— имеет ли (или располагает устойчивыми связями) данный регион снабжающие отрасли соответствующего уровня и для каких сегментов отрасли;

— имеет ли регион сильные позиции в важных сопутствующих и поддерживающих отраслях?

Потенциальные возможности диверсификации деятельности предприятий предпринимательского кластера в регионе были исследованы автором на примере предприятий машиностроительного комплекса Пензенской области как наиболее развитой отрасли промышленности «Машиностроение и металлообработка» (доля в структуре промышленности региона составляет 36,5%). При этом исходная позиция анализа — это те виды деятельности, которые предприятия официально (открыто) заявляют как доступные для осуществления.

При анализе направлений диверсификации предприятий отраслевого регионального рынка применялся следующий методический подход. На первом этапе выбирались предприятия, относящиеся к отраслевому региональному рынку. На втором этапе анализировались направления потенциальной диверсификации по отрас-



лям с позиций связанности видов деятельности с основными видами. На следующем этапе была составлена «Карта предпочтений», в которой приведен предпочитаемый предприятиями перечень отраслей диверсификации и выполнен соответствующий количественный анализ.

В соответствии с предложенной методикой был проведен анализ по двадцати четырем предприятиям машиностроительного комплекса Пензенской области, который показал, что у 47,7 % анализируемых предприятий определены направления диверсификации, связанные с основным видом деятельности; 52,3 % предприятий диверсифицированы в несвязанные отрасли, что свидетельствует о вполне зрелом подходе к управлению бизнесом. В группе выделенных предприятий есть такие, которые имеют только один основной вид деятельности. Кроме того, существуют предприятия, которые диверсифицированы как в машиностроение, так и в другие отрасли.

Из всех предприятий машиностроительного комплекса 14 % относятся к не диверсифицированным, 5 % — к слабо диверсифицированным, 33 % имеют средний, 48 % — высокий уровень диверсификации (шесть и более видов деятельности).

Анализ показывает, что более 80 % предприятий стремятся расширить сферы своего бизнеса, выйти на новые рынки, получать дополнительную прибыль (развитие торговли, общественного питания, бытового обслуживания). Это можно расценивать как позитивный фактор.

«Карта предпочтений» диверсификации машиностроительного комплекса показала, что 52,4 % анализируемых предприятий готовы заниматься внешнеторговой деятельностью, что говорит о потенциале повышения конкурентоспособности выпускаемой ими продукции; 71,4 % предприятий занимаются розничной торговлей, что почти закономерно для подобных организаций, работающих в современных условиях. Достаточно большой процент занимает такой вид деятельности, как оптовая торговля, — 46,7 %. Интересно, что сравнительно незначительная часть (9,5 %) предприятий развивают маркетинговую деятельность как вид услуг, консультации по вопросам коммерческой деятельности, финансов, управления.

При проведении анализа 1125 предприятий промышленного комплекса Пензенской области было вы-

делено 161 предприятие, которые диверсифицированы в машиностроение, т. е. наблюдалась обратная диверсификация; 24,2 % предприятий промышленности строительных материалов и 12,5 % предприятий легкой промышленности диверсифицированы в машиностроительную отрасль. Это можно объяснить тем, что продукция машиностроения часто применяется строительными организациями, поэтому последние стремятся максимально снизить затраты и сами для себя изготавливают строительную оснастку.

Изучение потенциала любого кластера может позволить разработать бизнес-портфель отраслевого комплекса, при наложении которого на информацию о потребностях экономических агентов региона можно выявить первоочередные возможности более полного использования имеющегося потенциала, а также потенциальные направления диверсификации.

Основой достижения конкурентного преимущества является координация деятельности как отдельного предприятия, так и предприятий отраслевого кластера при осуществлении стратегии диверсификации, а следовательно, требуется создание организации поддержки диверсификации в регионе. С одной стороны, как объект с внутренней упорядоченной структурой, находящийся в единстве с внешней средой, а с другой — как социальный субъект, имеющий свою логику функционирования и развития в соответствии с заданной целевой функцией, предлагаемая организация может рассматриваться как социально-экономическая система.

Эффективность координационных усилий в процессе диверсификации на региональном рынке будет достигаться, когда предприятия отрасли будут соизмерять возможности собственного потенциала и потребности заинтересованных субъектов. При этом органы исполнительной власти могут прилагать усилия к изучению спроса в регионе, исходя из перспектив его развития, и частично решать организационные вопросы с представителями сопутствующих и поддерживающих отраслей, а также институциональных структур региона, а последние — выберут стратегию своего участия в поддержке диверсификации деятельности предприятий реального сектора в данном регионе.

☎ (841-2) 36-82-13

E-mail: [em@diamond.stup.ac.ru](mailto:em@diamond.stup.ac.ru)



**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК**  
ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ им. В.А. ТРАПЕЗНИКОВА  
**МЕЖНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**  
**"ТЕОРИЯ АКТИВНЫХ СИСТЕМ-2005"**

*Основные направления работы конференции:*

- ✓ базовые модели и механизмы теории активных систем;
- ✓ принятие решений и экспертные оценки;
- ✓ управление безопасностью;
- ✓ управление проектами;
- ✓ прикладные задачи теории активных систем.

*Время и место проведения:*

16–18 ноября 2005 г., Москва, Профсоюзная ул., 65, Институт проблем управления РАН

Более подробную информацию о конференции можно найти на сайте теории управления организационными системами: [www.mtas.ru](http://www.mtas.ru)