

На правах рукописи

Аликин Андрей Юрьевич

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Челябинск
2012

Работа выполнена на кафедре «Экономика и финансы» Южно-Уральского государственного университета.

Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент
Вайсман Елена Давидовна.

**Официальные
оппоненты:** доктор экономических наук, профессор
Алабугин Анатолий Алексеевич;
кандидат экономических наук, доцент
Галкина Лидия Александровна.

Ведущая организация - Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.

Защита состоится 28 февраля 2012 г., в 11 часов, на заседании диссертационного совета Д 212.298.07 в Южно-Уральском государственном университете по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Южно-Уральского государственного университета.

Автореферат разослан «20» января 2012 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

Бутрин А.Г.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Мировая и отечественная практика показывает, что успешная и эффективная работа экономических субъектов в текущих динамично изменяющихся условиях внешней среды с высоким уровнем неопределенности и риска возможна лишь при их непрерывном стратегическом развитии. Одной из наиболее сложных форм такого развития выступает стратегия диверсификации.

Несмотря на то, что стратегия диверсифицированного развития применяется уже на протяжении ста лет, проведенный анализ выявил все еще недостаточный уровень развития методологического и методического обеспечения управления этой стратегией и, как следствие, неоднозначную оценку различными исследователями эффективности ее применения.

При этом современные экономические реалии, при которых более 75% ВВП Российской Федерации производится крупными промышленными, как правило, монопрофильными предприятиями, заставляют ТОП-менеджеров и собственников все чаще обращаться к стратегии диверсификации в качестве средства минимизации предпринимательских рисков и повышения эффективности бизнеса. Мировой экономической кризис показал, что даже крупные и устойчивые компании, обладающие недостаточным уровнем диверсификации, могут оказаться в состоянии банкротства.

Таким образом, существует явное противоречие между объективной необходимостью крупных промышленных предприятий в осуществлении диверсифицированного развития и ограниченностью теоретических проработок проблемы управления процессами выбора и обоснования диверсификации, в частности, малой изученности вопросов определения границ ее уровня, наиболее перспективных направлений деятельности, формирования портфеля проектов диверсифицированного развития и т.д.

Степень разработанности проблемы. Вопросам управления диверсифицированным развитием посвящены труды таких зарубежных авторов, как П. Дойль, Р. Кунц, П. Бергер, Е. Офек, Г. Джарелл, Л. Лэнг, Р. Стулз, К. Линс. Из отечественных авторов проблему исследовали С.А. Айвазян, Г.Я. Гольдштейн, Е.Г. Новицкий, И.В. Ивашковская, С.А. Шамраева, Е.Е. Григориади, М.В. Грачева, Б.А. Колтынюк, М.А. Стрелков и другие. Среди уральских авторов следует отметить исследования А.А. Алабугина, А.И. Татаркина, В.Г. Мохова, В.П. Горшенина, И.А. Баева, И.В. Ершовой, И.Г. Шепелева, Л.А. Баева, Л.А. Малышевой.

Вместе с тем, несмотря на серьезный прорыв в исследуемой проблематике, по-прежнему не решены многие вопросы управления диверсифицированным развитием как концептуального, так и методического характера. Так, все еще не предложен комплексный методический подход, обеспечивающий сквозное управление процессами диверсификации; авторы, как правило, используют экспертные или матричные методы оценки, не в полной мере учитывая при этом инвестиционный характер затрат, связанных с данной стратегией.

Актуальность и высокая практическая значимость управления диверсифицированным развитием промышленных предприятий определили выбор темы диссертационного исследования, его содержание, постановку целей и задач.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка комплекса методов управления процессами диверсификации промышленного предприятия.

Цель исследования обусловила необходимость решения следующих **научных задач.**

1. Исследовать генезис идей диверсифицированного развития, выявить виды стратегий диверсификации и разработать их классификацию.

2. Сформировать методический подход к управлению процессами диверсификации промышленного предприятия, установить принципы управления и разработать совокупность методов, позволяющих осуществлять комплексное сквозное управление процессами диверсификации.

3. Разработать механизм определения целесообразного диапазона уровня диверсификации предприятия.

4. Разработать метод выбора наиболее перспективных направлений диверсифицированного развития.

5. Предложить метод формирования и обоснования портфеля проектов диверсификации.

Объектом диссертационного исследования являются промышленные предприятия, формирующие стратегию диверсифицированного развития.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления процессами диверсификации промышленного предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды и публикации зарубежных и отечественных исследователей, посвященные проблемам управления диверсифицированным развитием промышленного предприятия, оценки целесообразного уровня диверсификации, выбору направлений развития, с учетом состояния внешней и внутренней среды. При проведении диссертационного исследования были использованы общенаучные методы систематизации и классификации данных, методы статистической обработки данных, анализа и обобщения, методы логического, сравнительного, системного анализа, методы экспертных оценок, математические методы.

Информационно-эмпирическая база исследования включает статистические данные и справочные материалы Федеральной службы государственной статистики, территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области, нормативно-правовые акты, источники в сети Интернет и ресурсы справочно-информационных систем, доклады международных организаций, научные публикации в журналах и сборниках статей, экспертные оценки, собственные исследования автора.

Соответствие содержания диссертации заявленной специальности. Работа выполнена в соответствии с пунктами паспорта ВАК 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством: область исследования «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность»: п. 1.1.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах», п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов», п. 1.1.15 «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства».

Наиболее существенные результаты работы, обладающие **научной новизной**, состоят в следующем.

1. С учетом выявленного генезиса идей диверсифицированного развития разработана классификация видов диверсификации, отличающаяся расширенным количеством признаков, что позволяет более комплексно и полно описать процессы диверсификации и обосновать принципы управления ими.

2. Сформирован методический подход к управлению процессами диверсификации, охватывающий все стадии управления, начиная с принятия решения о необходимости диверсификации и выбора наиболее перспективных направлений деятельности и заканчивая формированием портфеля проектов диверсифицированного развития, что дает возможность промышленному предприятию более обоснованно подойти к выбору стратегии и осуществлять комплексное сквозное управление этим процессом.

3. Разработан метод определения целесообразного диапазона уровня диверсификации, основанный на сопоставлении ее текущего уровня с целесообразным, по критерию минимума совокупных значений уровней риска и транзакционных издержек, связанных с поиском и обоснованием направлений диверсифицированного развития, что позволяет предприятию оценить целесообразность реализации соответствующей стратегии.

4. Разработан механизм выбора наиболее перспективных направлений диверсифицированного развития, использующий, в отличие от существующих методов, кластерный подход, что позволяет комплексно учесть географические, рыночные и отраслевые характеристики направлений развития.

5. Предложен метод формирования и обоснования портфеля проектов диверсификации, подлежащих разработке и коммерциализации, суть которого состоит в поиске наиболее выгодного для предприятия распределения инвестиционного капитала между выбранными направлениями деятельности с помощью модифицированного в работе метода Монте-Карло.

Обоснованность и достоверность научных положений, полученных научных результатов и рекомендаций подтверждается:

- использованием в работе трудов авторитетных ученых в области стратегического управления;
- детальным изучением понятий и свойств стратегии диверсификации, а также управления диверсифицированным развитием;
- глубоким исследованием существующих подходов и технологий к управлению диверсифицированным развитием, к оценке инвестиционной

привлекательности и рисков объектов исследования, в частности, таких как экспертные оценки, метод Монте-Карло, матричные методы и ряд других;

- использованием традиционных методов научного познания: анализа, синтеза, индукции, дедукции, сравнительного анализа, научного моделирования;

- значительным объемом проанализированного информационного материала по исследуемой проблематике;

- опытом практического внедрения полученных результатов.

Практическая значимость проведенной работы состоит в возможности использования разработанных в рамках диссертационного исследования методических подходов и методов для практического управления процессами диверсификации промышленных предприятий в соответствии с предложенным алгоритмом. Использование методологии проектного управления и применение сформированного типового проекта в программном продукте Primavera позволит не только повысить вероятность успешной реализации проекта организационного развития, но и снизить требования к компетенциям команды, ответственной за управление выбором направлений диверсифицированного развития. Результаты работы могут найти использование в образовательном процессе в таких курсах как «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Экономическая оценка инвестиций».

Апробация работы. Основные положения работы были представлены на Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов «Экономика и бизнес: взгляд молодых» (г. Челябинск, 2009 г.); Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: проблемы развития» (г. Волгоград, 2009 г.); Первой и Второй научных конференциях аспирантов и докторантов (г. Челябинск, 2009, 2010 гг.); II Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления экономикой» (г. Пенза, 2009 г.); Международной научно-практической конференции «Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ–2010)» (г. Санкт-Петербург, 2010 г.); Международной научно-практической конференции «Новые достижения европейской науки» (г. София, 2011 г.). Практическое внедрение результатов диссертационного исследования проведено на двух предприятиях: ОАО «Челябинский электрометаллургический комбинат» и ООО «УралПлазМаш», что подтверждено соответствующими документами. Работа выполнена в рамках проектов «Развитие научного потенциала высшей школы (2010–2011 годы)», рег. номер 2.1.3/11351 и «Организационно-экономическое обеспечение ресурсосберегающего инновационного развития предприятия», рег. номер 631992011.

Публикации. Основные положения и результаты диссертационного исследования отражены в 12 печатных работах общим объемом 10,82 п.л. авторского текста, в том числе две статьи в рецензируемых изданиях, определенных ВАК РФ для публикации результатов диссертации и две коллективные монографии.

Структура и содержание работы. Поставленная цель и задачи определили логику и структуру диссертационного исследования (рис. 1).

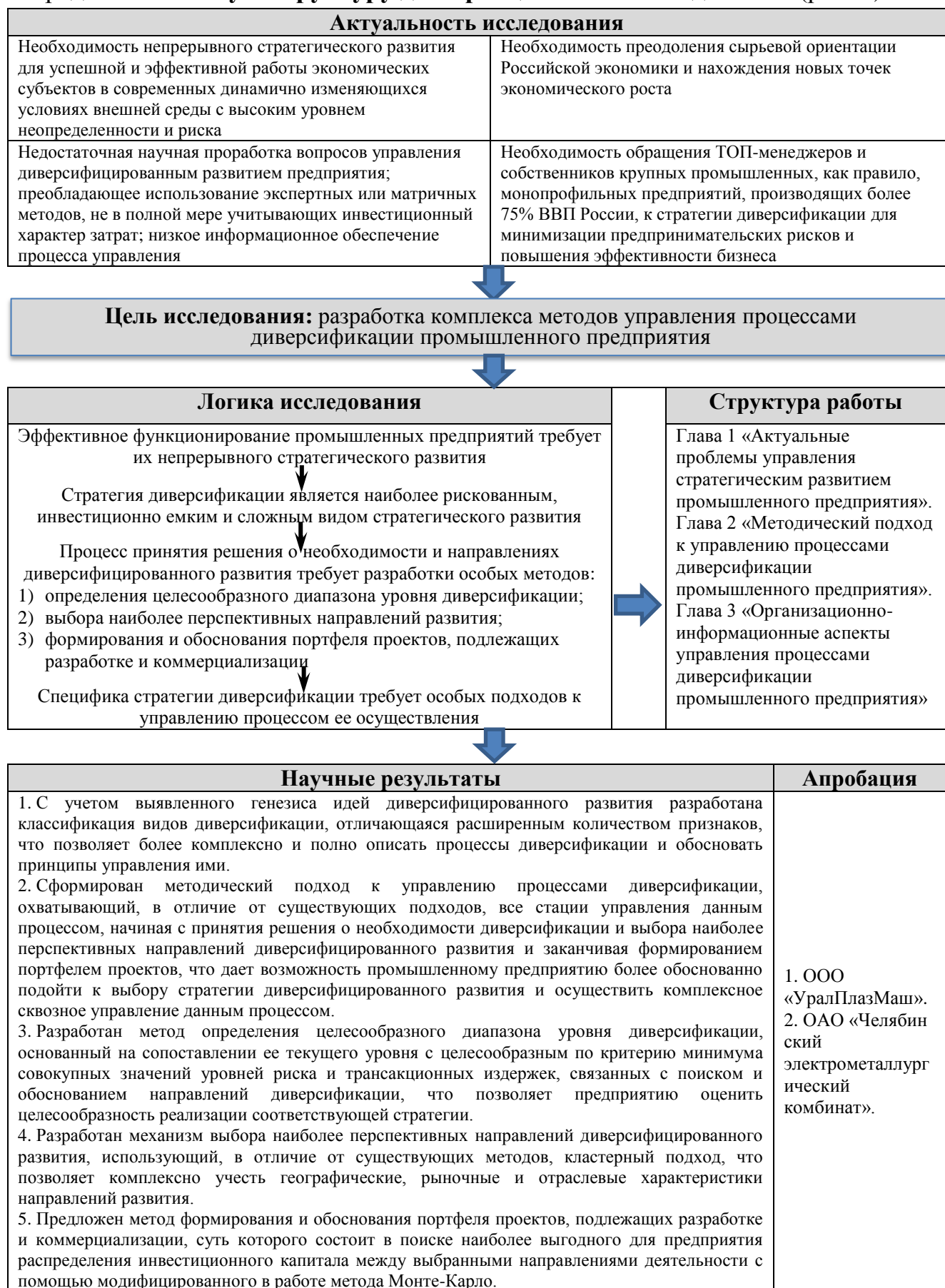


Рис. 1. Логико-структурная схема диссертационного исследования

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 141 наименования и 7 приложений. Основной текст работы изложен на 206 страницах печатного текста, включая 36 таблиц и 53 рисунка.

Во введении представлена актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, сформулирована научная и практическая значимость полученных результатов, а также представлена логико-структурная схема диссертационного исследования.

В первой главе «Актуальные проблемы управления стратегическим развитием промышленного предприятия» проанализирован генезис понятия «стратегия» в трудах зарубежных и отечественных ученых, на основании которого сформулированы ключевые роли стратегического управления, предложена классификация видов стратегий, систематизированы существующие методические подходы к формированию стратегии, проведен критический обзор моделей формирования стратегического поведения предприятия и предложены направления их усовершенствования и модификации, рассмотрен генезис идей диверсифицированного развития, дополнена и уточнена классификация видов диверсификации, дана их подробная характеристика.

Во второй главе «Методический подход к управлению процессами диверсификации промышленного предприятия» сформулированы принципы управления процессами диверсификации предприятия, положенные в основу разработанного методического подхода к такому управлению; разработан метод определения целесообразного диапазона уровня диверсификации, предложен механизм выбора наиболее перспективных направлений диверсифицированного развития, в основе которого положена разработанная методика построения матриц эвентуальности; разработан метод формирования и обоснования портфеля проектов диверсификации, подлежащих разработке и коммерциализации; предложена модификация метода Монте-Карло.

В третьей главе «Организационно-информационные аспекты управления процессами диверсификации» обоснована возможность и целесообразность применения проектного подхода к управлению процессами диверсификации промышленного предприятия, даны рекомендации по информационному обеспечению этого процесса, предложено применение сформированного типового проекта в программном продукте Primavera для управления данным процессом, представлены результаты апробации предложенного методического подхода и методов.

В заключении содержатся основные выводы и результаты диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. С учетом выявленного генезиса идей диверсифицированного развития разработана классификация видов диверсификации, отличающаяся расширенным количеством признаков, что позволяет более

комплексно и полно описать процессы диверсификации и обосновать принципы управления ими.

Анализ генезиса идей диверсифицированного развития позволил выявить четыре основных этапа: формирование товарного портфеля; отраслевого портфеля; портфеля отраслей и сфер деятельности; портфеля стран. Выявленный генезис явно отражает процессы глобализации и свидетельствует о необходимости при принятии решения о диверсификации рассматривать как отраслевые, так и региональные, а в ряде случаев – страновые аспекты.

В ходе анализа было определено, что на протяжении всего периода эволюции идей диверсифицированного развития различными авторами предлагалось большое количество подходов к классификации видов диверсификации, отражающих специфику того или иного этапа развития идей.

В то же время, значительные структурные различия в экономическом развитии российских промышленных предприятий, различия в формах организации производства, и, как следствие, кардинальные различия в целях осуществления диверсификации, требуют создания единой классификации видов диверсификации. С учетом указанных требований была предложена классификация, которая учитывает не только особенности стратегии диверсификации для определенного этапа ее эволюции, но и общие для каждого этапа характеристики (рис. 2).

В отличие от существующих, в предлагаемую классификацию дополнительно включены следующие признаки: метод (способ) осуществления, мотивы осуществления, достигаемый от реализации стратегии эффект, основные этапы развития идей диверсификации.

2. Сформирован методический подход к управлению процессами диверсификации, охватывающий все стадии управления, начиная с принятия решения о необходимости диверсификации и выбора наиболее перспективных направлений деятельности и заканчивая формированием портфеля проектов диверсифицированного развития, что дает возможность промышленному предприятию более обоснованно подойти к выбору стратегии и осуществлять комплексное сквозное управление этим процессом.

Анализ особенностей осуществления стратегии диверсификации, а также выявленные недостатки существующих подходов к выбору направления стратегического развития, в частности, диверсификации, легли в основу формирования принципов, на которых должно базироваться управление процессами диверсификации промышленного предприятия (рис. 3).

В соответствии с принципом «инвестиционный характер стратегических решений» в экономический оборот предложено ввести понятие *«инвестиционная эвентуальность»* – симбиоз инвестиционных возможностей и уровня их реализации в определенный момент времени. Для проведения количественной оценки эвентуальности сформирован соответствующий комплексный показатель.

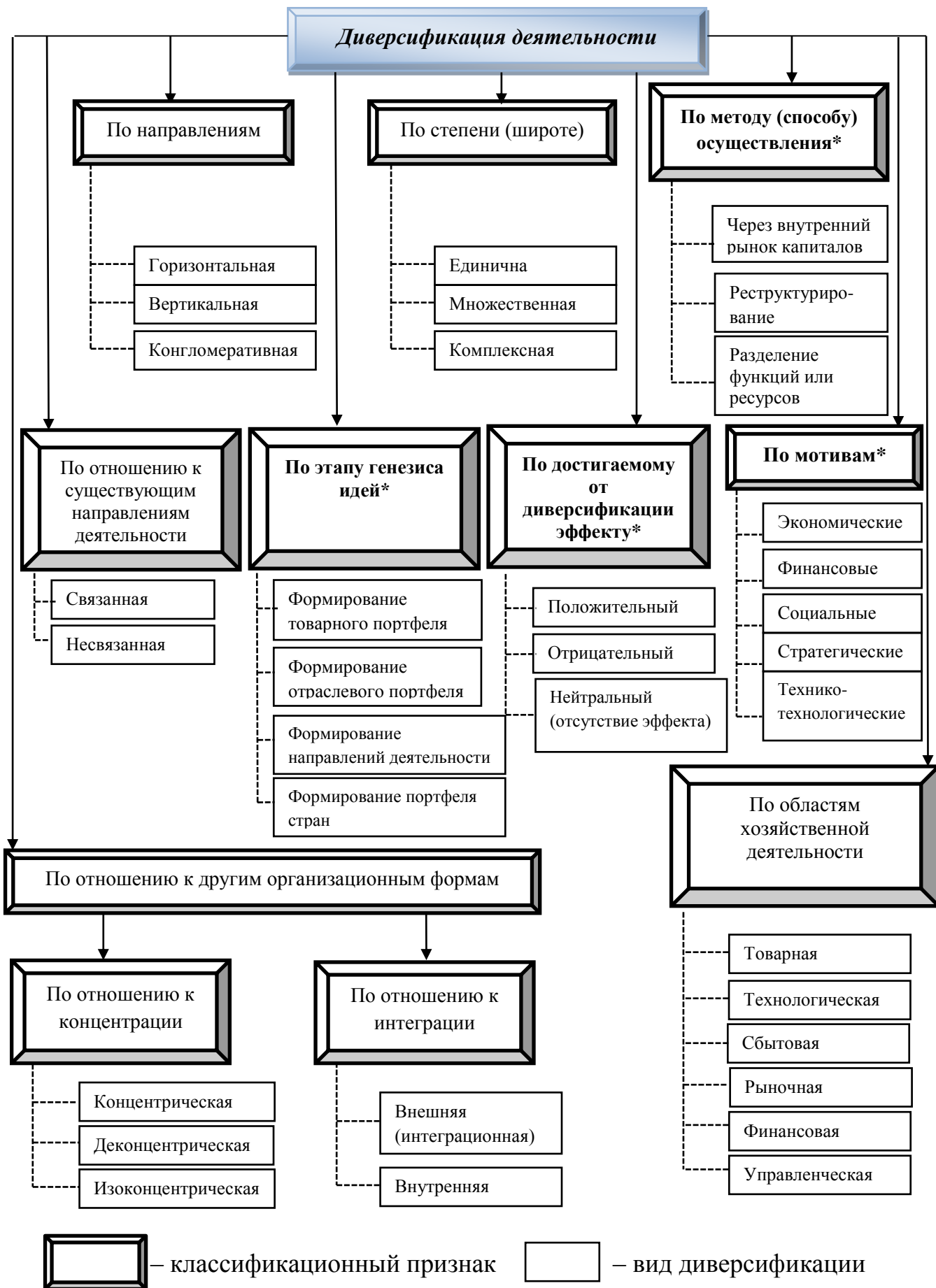


Рис. 2. Классификация видов диверсификации



Рис. 3. Принципы управления процессами диверсификации

В отличие от существующих, предложенный показатель позволяет комплексно отразить все характеристики инвестиционной деятельности, а также их взаимное влияние (рис. 4).



Рис. 4. Элементы инвестиционной эвентуальности

С учетом сформулированных принципов и выявленных особенностей разработан методический подход к управлению процессами диверсификации и комплекс методов (на рис. 5 он представлен в виде блок-схемы), в рамках которого решаются три основные задачи: анализ необходимости проведения диверсифицированного развития с помощью определения целесообразного диапазона диверсификации, выбор наиболее перспективных направлений развития, формирование портфеля проектов направлений диверсификации.

2. Разработан метод определения целесообразного диапазона уровня диверсификации, основанный на сопоставлении ее текущего уровня с целесообразным, по критерию минимума совокупных значений уровней риска и транзакционных издержек, связанных с поиском и обоснованием направлений диверсификации, что позволяет предприятию оценить целесообразность реализации такой стратегии.

В работе принято, что целесообразный диапазон уровня диверсификации представляет собой интервал $Kd_{sof} \in [Kd_{min}; Kd_{max}]$, включающий множество значений Kd , удовлетворяющих целям предприятия по снижению рисков или повышению прибыльности функционирования:



Рис. 5. Алгоритм управления процессами диверсификации предприятия

$$Kd = \frac{1}{\sum_{i=1}^n d_i^2}, \quad (1)$$

где d_i – доля инвестированного капитала в i -е направление деятельности, n – общее количество направлений деятельности предприятия.

По сути, коэффициент диверсификации является обратной величиной индексу Херфиндаля-Хиршмена.

Рассмотрены две наиболее типичные цели диверсификации: снижение совокупной величины рисков деятельности и повышение прибыльности предприятия и разработано два метода оптимизации: метод «риск – трансакции» и «прибыль – трансакции». В первом методе целесообразными считаются значения диапазона уровня диверсификации, соответствующие минимуму совокупных значений уровней риска и трансакционных издержек, связанных с поиском и обоснованием направлений диверсификации. Во втором оптимизация проводится по критерию максимума прибыли в расчете на единицу инвестиций в выбранное направление развития.

В силу ограниченности объема автореферата, остановимся более подробно на первом методе.

Величину рисков, связанных с диверсификацией, предложено рассчитывать по формуле:

$$r = r_1 \cdot r_b, \quad (2)$$

где r_b – базовый риск (%) – характеризует вероятность невозврата полного объема вложенных предприятием инвестиций в некое направление развития; r_1 – коэффициент, показывающий насколько снизится вероятность невозврата вложений в некое направление при реализации стратегии диверсификации.

При этом зависимость между уровнем риска инвестиций и уровнем диверсификации описывается обратной логистой:

$$r_1 = \frac{\exp\left(-\frac{Kd-\alpha}{\beta}\right)}{2 \cdot \left(1 + \exp\left(-\frac{Kd-\alpha}{\beta}\right)\right)}, \quad (3)$$

где α и β – определяемые экспертами коэффициенты, характеризующие риск инвестиций в те или иные отрасли и направления. Экономический смысл α – уровень диверсификации с максимальным предельным значением уровня риска; коэффициента β – уровень диверсификации, при достижении которого происходит уменьшение/рост соотношения предельных изменений уровня риска и уровня диверсификации.

Предлагается следующий расчёт объема транзакционных издержек:

$$T = T_1 \cdot T_b, \quad (4)$$

где T_b – базовый объем транзакционных издержек при существующем уровне диверсификации деятельности; T_1 – коэффициент, показывающий, насколько увеличится объем транзакционных издержек при реализации стратегии диверсификации.

Приведенное значение уровня транзакционных издержек (T_1^p):

$$T_1^p = \frac{e^{k_3 \cdot Kd + k_5}}{T_{\max}}, \quad (5)$$

где T_{\max} – максимальное значение уровня транзакционных издержек; k_3 , k_5 – коэффициенты, определяющие скорость роста уровня транзакционных издержек при увеличении диверсификации; K_d – уровень диверсификации.

Приведение функции уровня транзакционных издержек к виду, сопоставимому с функцией уровня риска, позволяет получить единую функцию:

$$f(T_1^p, r_1) = \frac{e^{k_3 \cdot Kd + k_5}}{T_{\max}} + \frac{\exp\left(-\frac{Kd-\alpha}{\beta}\right)}{2 \cdot \left(1 + \exp\left(-\frac{Kd-\alpha}{\beta}\right)\right)}. \quad (6)$$

Общий вид полученной функции представлен на рис. 6.

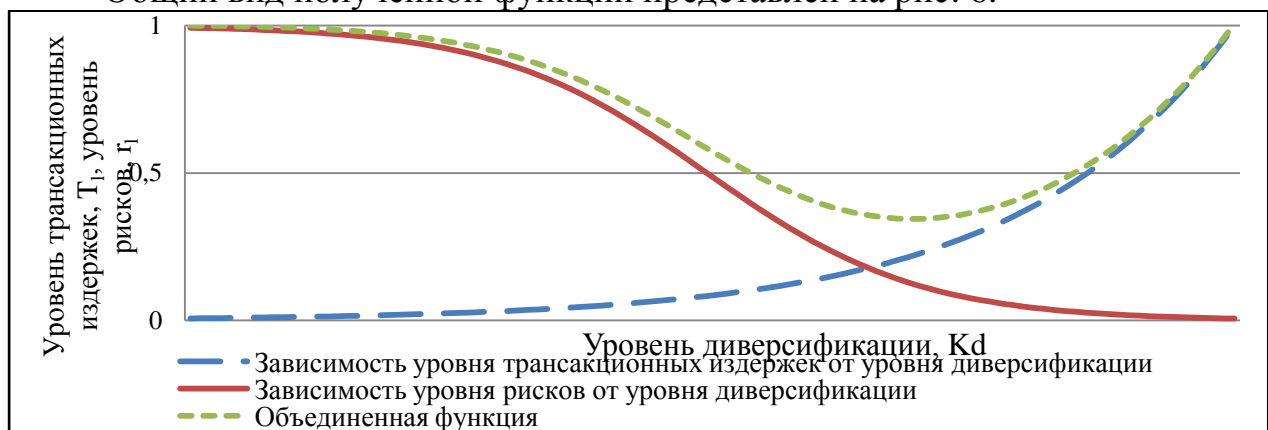


Рис. 6. Общий вид зависимости между уровнем транзакционных издержек, уровнем рисков и уровнем диверсификации

В точке минимума объединенной функции уровень диверсификации будет максимально эффективным для компании с точки зрения сочетания затрат на поиск и обоснование дополнительных направлений диверсификации и получаемого в результате эффекта в виде минимизации совокупного риска.

Завершающим этапом разработанного метода является выбор экспертами целесообразного диапазона уровня диверсификации $Kd_{sof} \in [Kd_{min}; Kd_{max}]$ на основе полученного целесообразного, с точки зрения математики, его значения.

3. Разработан механизм выбора наиболее перспективных направлений диверсифицированного развития, использующий, в отличие от существующих методов, кластерный подход, что позволяет комплексно учесть географические, рыночные и отраслевые характеристики направлений развития.

Сущность метода заключается в определении наиболее перспективных направлений развития с учетом внутренних возможностей промышленного предприятия для работы в выбранных направлениях.

На первом этапе применения метода определяются показатели инвестиционной эвентуальности регионов и отраслей промышленности, последние в совокупности рассматриваются в работе, как кластеры. Интегральные показатели, используемые в предложенном методе, складываются из нескольких групп частных показателей (рис. 7).

Оценка инвестиционной эвентуальности кластеров	
Субъекты Российской Федерации	Отрасли народного хозяйства
Группы частных показателей оценки инвестиционной привлекательности	
показатели производственно-финансовой привлекательности; показатели социально-трудовой привлекательности; показатели институциональной и инфраструктурной привлекательности; показатели потребительской привлекательности	показатели социально-экономической привлекательности отрасли; показатели среднеотраслевой рентабельности деятельности предприятий отрасли; показатели жизненного цикла отрасли; показатели отрасли в отношении делового цикла; прочие показатели привлекательности
Группы частных показателей оценки инвестиционного риска	
показатели финансового риска; показатели экономического риска; показатели социального и криминогенного риска; показатели политического риска; показатели нормативно-законодательного риска; показатели прочих рисков	показатели финансового риска; показатели маркетингового риска; показатели производственно-технического риска; показатели нормативно-законодательного риска; показатели прочих рисков
Группы частных показателей оценки инвестиционной активности	
статистические показатели	статистические показатели



Рис. 7. Используемые в методе выбора наиболее перспективных направлений диверсифицированного развития группы частных показателей оценки

Технология расчета частных показателей представлена в работе.

Формула для расчета интегрального показателя инвестиционной привлекательности отраслей имеет следующий вид:

$$I_{\text{Отр_привл}_n} = \sum_{i=1}^m (t_s \times d_j \times \frac{P_{i\text{позит}}}{P_{\text{maxпозит}}}) - \sum_{i=1}^m (t_s \times d_j \times \frac{P_{i\text{негат}}}{P_{\text{maxнегат}}}) \quad (7)$$

где n – отрасль народного хозяйства; t_s – «вес» группы частных показателей оценки; d_j – «вес» частного показателя оценки внутри группы; p_i – значение частного показателя оценки для отрасли; p_{max} – максимальное значение частного показателя оценки среди всех рассматриваемых отраслей, $i = 1 \dots m$ – номер частного показателя оценки инвестиционной привлекательности.

С учетом того, что увеличение интегрального показателя риска оказывает негативное влияние на уровень инвестиционной эвентуальности (см. рис. 4) отраслей народного хозяйства, формула для расчета интегрального показателя инвестиционной эвентуальности отрасли принимает вид:

$$I_{\text{эвент_отр}_n} = I_{\text{активн_отр}_n} \times (I_{\text{привл_отр}_n} + \frac{1}{I_{\text{риск_отр}_n}}) \quad (8)$$

Разработанная матрица инвестиционной эвентуальности по соотношению интегральных показателей «инвестиционная привлекательность» и «инвестиционные риски» позволяет сформировать стратегические группы отраслей (рис. 8). Диаметр кругов, обозначающих соответствующие отрасли, соответствует показателям инвестиционной активности данных отраслей.

В рамках предложенной модели определение инвестиционной эвентуальности регионов Российской Федерации проводится по схеме, аналогичной выбору наиболее инвестиционно эвентуальной отрасли.

С целью обеспечения принципа унификации при оценке предлагается использовать стандартизацию отраслей в соответствии с классами видов экономической деятельности по ОКВЭД.

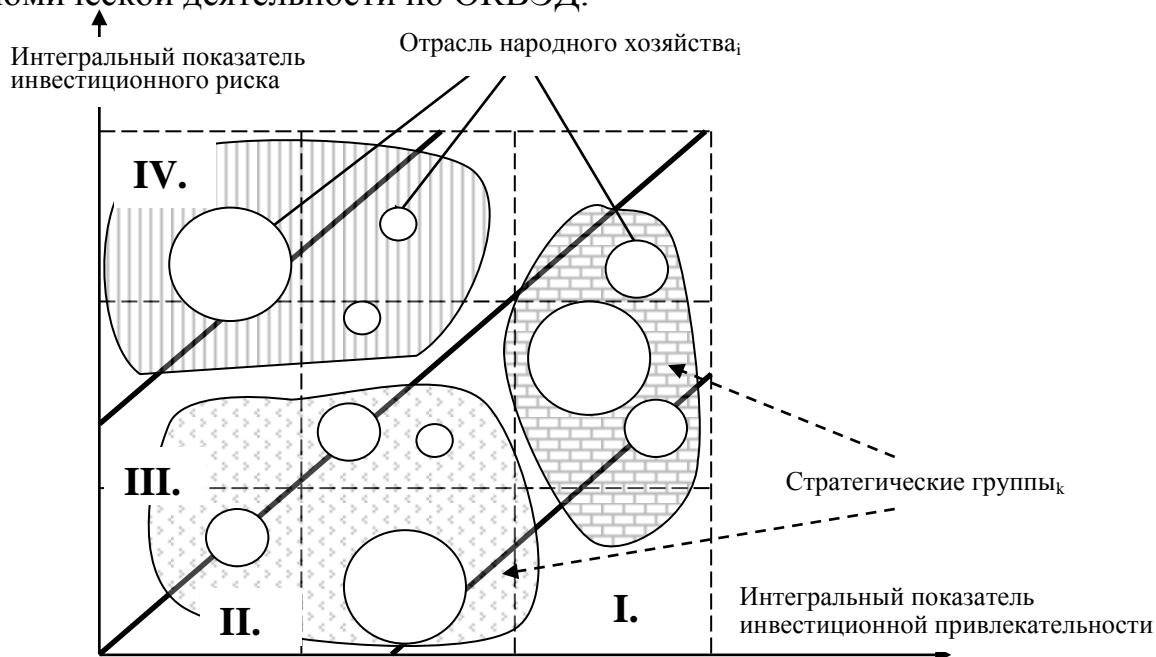


Рис. 8. Матрица «Инвестиционная эвентуальность отраслей экономики»

Сводный интегральный показатель инвестиционной эвентуальности кластера характеризует обобщенную инвестиционную эвентуальность отраслей народного хозяйства и инвестиционную эвентуальность регионов возможного размещения данных отраслей:

$$I_{\text{сводн_класт}_n} = I_{\text{эвент_рег}_n} + I_{\text{эвент_отр}_n} \quad (9)$$

Следующим этапом проводится оценка внутренних возможностей предприятия для реализации выбранных направлений. Оценка производится с помощью агрегированного показателя, который определяется экспертным путем на основе анализа ключевых факторов успеха функционирования предприятия в отношении каждого рассматриваемого кластера.

Для оценки и сопоставления полученных вариантов управленческих решений, соответствующих различным комбинациям инвестиционной эвентуальности кластеров и внутренних возможностей предприятия, в работе предложена матрица «возможности диверсифицированного развития» (рис. 9).

Сводный интегральный показатель инвестиционной эвентуальности кластера	Колесо фортуны	Агрессивный вице-лидер	Идеальное направление
	Умеренный аутсайдер	Золотая середина	Осторожный лидер
	Аутсайдер на тонущем корабле	Вице-лидер на тонущем корабле	Лидер на тонущем корабле
			Интегральный показатель внутренних возможностей

Рис. 9. Матрица «Возможности диверсифицированного развития»

Характеристика областей матрицы и рекомендуемые управленческие решения в отношении каждой ее областей подробно представлены в диссертационном исследовании.

После определения наиболее привлекательных направлений диверсифицированного развития с учетом внутренних возможностей предприятия для каждого из выбранных направлений формируются пакеты рыночных сегментов, в рамках которых ведется дальнейший анализ их перспективности. Для этого сформированные пакеты сегментов рынка ранжируются по значению показателя инвестиционной эвентуальности.

4. Предложен метод формирования и обоснования портфеля проектов диверсификации, подлежащих разработке и коммерциализации, суть которого состоит в поиске наиболее выгодного для предприятия распределения инвестиционного капитала между выбранными направлениями деятельности с помощью модифицированного в работе метода Монте-Карло.

Формирование портфеля проектов, подлежащих разработке и коммерциализации, заключается в распределении инвестиционного капитала между наиболее привлекательными направлениями при соблюдении принадлежности уровня диверсификации к области приемлемых значений.

$$\text{count}(I_{\text{целес}11}, I_{\text{целес}12}, \dots, I_{\text{целес}st}) \geq [Kd_{\min} + 1]. \quad (10)$$

При этом возникает необходимость определения наиболее выгодной комбинации распределения инвестиционного капитала предприятия между различными проектами, соответствующими выбранными направлениям. Эта задача решается в диссертации с помощью метода Монте-Карло. Для нивелирования таких недостатков метода как: низкий уровень наглядности и сложность анализа, если число комбинаций велико, и низкую точностью при обратной ситуации, в работе сформулированы следующие предложения по модификации метода Монте-Карло.

1. Подразделять все направления инвестирования на две категории: условно-непрерывные и условно-дискретные. Отличием указанных направлений является нецелесообразность описания условно-дискретных направлений с помощью математической функции, поэтому в результирующей матрице каждому такому направлению инвестирования должны соответствовать только те значения доли капитала, вложение которых является экономически целесообразным.

2. Исключить этап разработки отдельных математических функций для каждого направления инвестирования, вместо чего осуществлять оценку совокупной выгоды каждого из них по одной и той же технологии, что позволяет сравнивать направления между собой.

3. Оценивать каждую из комбинаций распределения долей инвестиционного капитала на основе средневзвешенной совокупной экономической выгоды всех участвующих в комбинации направлений.

В качестве базиса для оценки совокупной выгоды используются характеристики проектов, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Характеристики проектов для распределения капитала

Название	Переменная	Сущность
1. Рискованность	$r_{st}, \%$	Текущая вероятность невозврата полного объема вложенных в направление st средств
2. Прибыльность	$R_{1st}, \%$	Рентабельность инвестиций, вложенных в направление st
3. Перспективность	$r_{st}^{fut}, \%$	Вероятность невозврата полного объема средств, при условии их вложения в направление st через определенный период n
	$R_{1st}^{fut}, \%$	Рентабельность инвестиций, вкладываемых в направление st через определенный период n
4. Минимальный объем инвестиций для начала работы по направлению	$I_{\min}^{ent}, \text{руб.}$	Минимальная сумма, необходимая для начала работы по определенному направлению, входа в определенный сегмент и т.п.

Каждый из проектов имеет некое, индивидуальное для каждого, пороговое значение инвестиций для входа. Если в результате анализа доля

капитала, которую целесообразно инвестировать в проект, меньше порогового значения, то данный проект исключается из портфеля.

Совокупную выгодность проектов предлагается оценивать через арифметическую средневзвешенную:

$$PROF_{st} = \frac{k_{10} \cdot r_{stp} + k_{11} \cdot R_{Istp} + k_{12} \cdot r_{stp}^{fut} + k_{13} \cdot R_{Istp}^{fut}}{k_{10} + k_{11} + k_{12} + k_{13}}, \quad (11)$$

где k_{10-13} – коэффициенты, показывающие значимость каждой характеристики, определяемые экспертно в зависимости от целей, приоритетов инвестора. В качестве коэффициента значимости рискованности (k_{10}), относительно которого устанавливаются другие коэффициенты, предложено выбрать единицу.

Далее проводится анализ каждого направления на предмет возможности достижения минимальной границы приемлемого уровня диверсификации при вложении в данное направление минимального для него объема инвестиций. При этом должно соблюдаться следующее неравенство:

$$\frac{1}{(n-1) \cdot \left(\frac{1-d_{st}}{n-1}\right)^2} \geq Kd_{min}, \quad (12)$$

где d_{st} – доля инвестиционного капитала, являющаяся минимальным объемом инвестиций для рассматриваемого направления.

Затем осуществляется классификация направлений инвестирования на условно-непрерывные и условно-дискретные, после чего для каждого из возможных объемов инвестирования по каждому из направлений второго типа проводится анализ на соблюдение верности неравенства (12). Объемы инвестиций, для которых данное неравенство не соблюдается, при дальнейшем анализе рассматривать нецелесообразно. Заключительным этапом метода является построение матрицы различных комбинаций распределения долей инвестируемого капитала и заполнение ее случайными числами (табл. 2).

Таблица 2

Матрица распределения долей инвестиционного капитала

Варианты распределения	Направления инвестирования								$\sum PROF$
	Кластер 1_1		Кластер 1_2		...		Кластер s_t		
1	d_{11}^1	$PROF_{11}^1$	d_{12}^1	$PROF_{12}^1$	d_{st}^1	$PROF_{st}^1$	$\sum PROF^1$
2	d_{11}^2	$PROF_{11}^2$	d_{12}^2	$PROF_{12}^2$	d_{st}^2	$PROF_{st}^2$	$\sum PROF^2$
...
n	d_{11}^n	$PROF_{11}^n$	d_{12}^n	$PROF_{12}^n$	d_{st}^n	$PROF_{st}^n$	$\sum PROF^n$

Выбирается такой вариант распределения, при котором достигается максимум суммарной выгодности.

Анализ существующих определений понятия «проект» и выделение на основе анализа его основных признаков, позволило доказать, что данными признаками обладает и деятельность по управлению стратегическим развитием предприятия, в частности, управление процессом выбора направлений

диверсифицированного развития, что позволяет рассматривать ее как проект и применять технологии проектного управления (табл. 3).

Таблица 3

**Предпосылки использования проектного подхода
для управления процессами диверсификации промышленного предприятия**

Наименование признака	Сущность признака	Содержание признака в проекте управления процессами диверсификации
Наличие цели	Желаемый результат деятельности, достигаемый при осуществлении проекта	Эффективное управление выбором направлений диверсифицированного развития
Ограниченность во времени	Проект имеет начало и завершение, которые определяют его продолжительность	Старт проекта – принятие решения о начале рассмотрения вопроса о возможной диверсификации. Финиш– утверждение портфеля направлений
Ограниченность ресурсов	Лимитированность всех типов выделяемых для реализации проекта ресурсов	Трудовые (команда проекта), финансовые – бюджет проекта
Уникальность	Уникальность создаваемого продукта, его элементов, применяемых технологий	Создание уникального портфеля направления развития предприятия
Обособленность	Разграничение предметной деятельности данного проекта от других проектов организации и от ее текущей деятельности	Декомпозиция работ проекта, не включающая работы, не относимые к его реализации
Специальная организация проекта	Создание специфической организационной структуры и закрепление персональной ответственности	Для реализации проекта формируется команда

С целью наиболее эффективного управления проектом организационного развития компании в работе предложено формализовать проекты, основываясь на типовых шаблонах их реализации. Для формирования необходимой архитектуры типового проекта была создана общая логико-структурная модель управления процессами диверсификации (рис. 11).

В работе приведены параметры типового проекта, которые подлежат использованию при создании индивидуального проекта по управлению процессами диверсификации на конкретном промышленном предприятии,

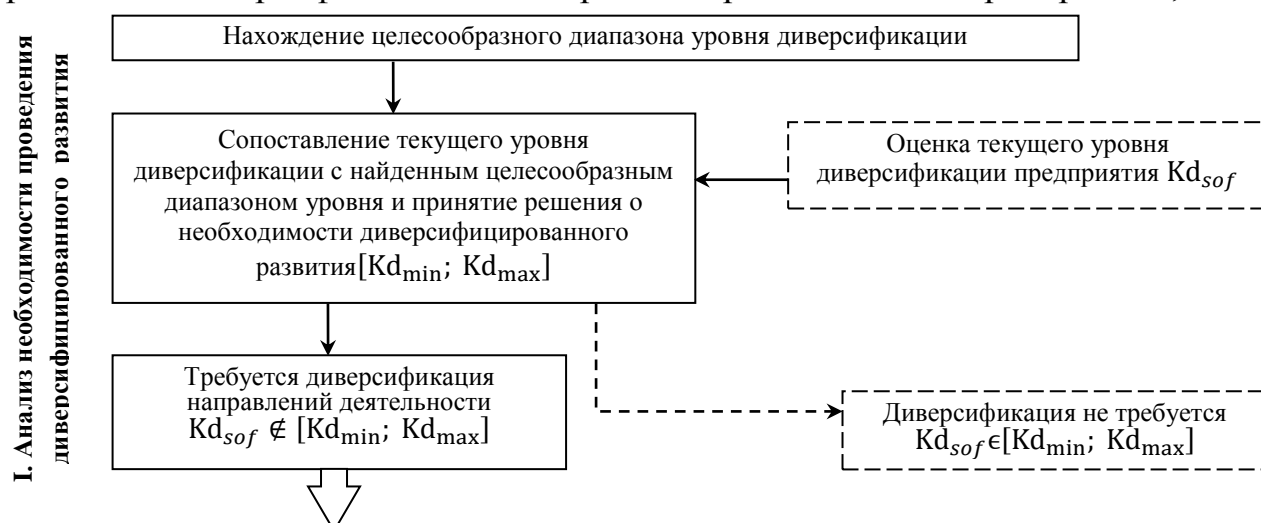


Рис. 11. Логико-структурная схема модели управления процессами диверсификации промышленного предприятия

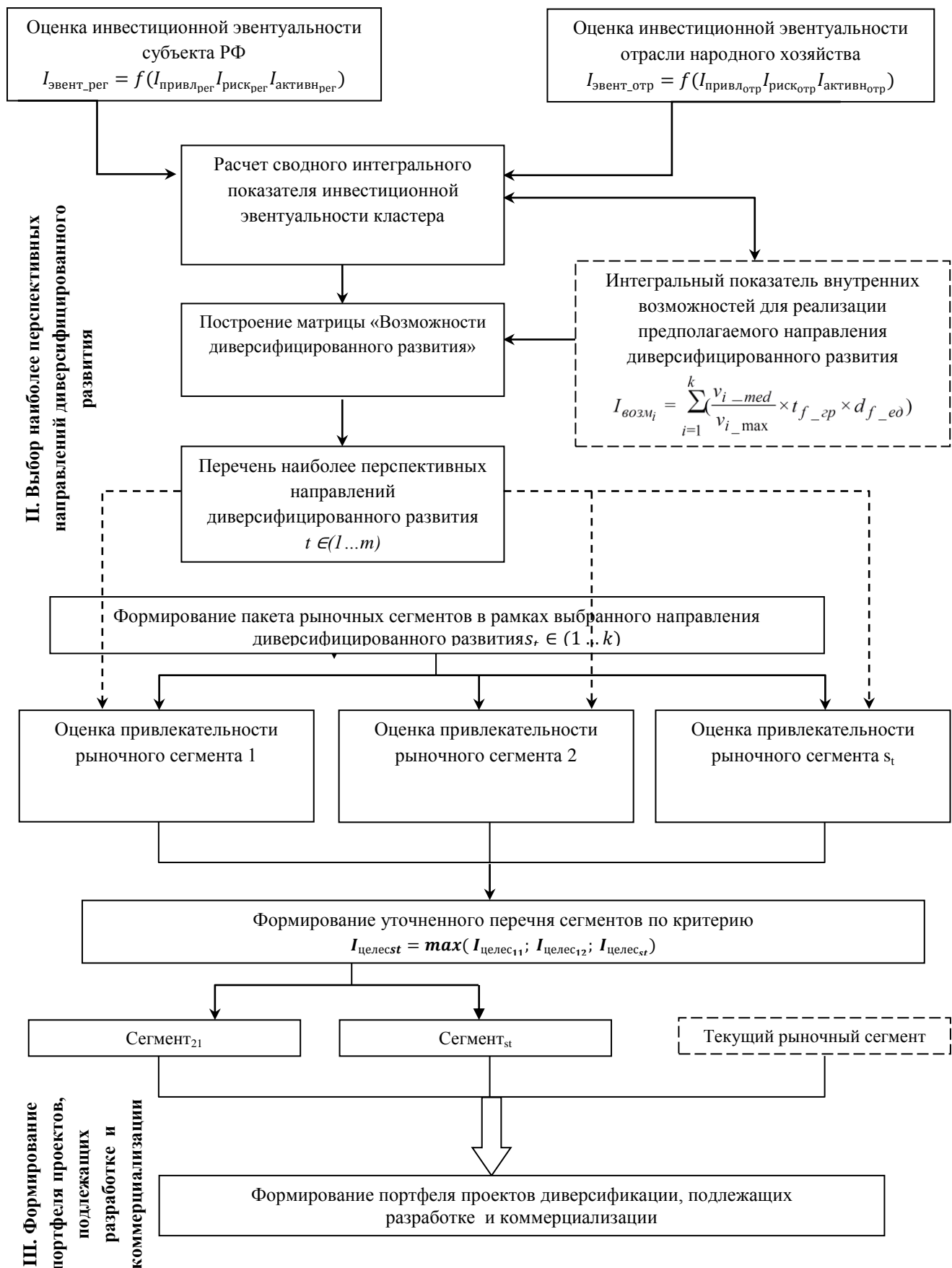


Рис. 11. Окончание

а также создана иерархическая структура работ и структура ответственности членов команды такого проекта.

С учетом того, что управление процессами диверсификации может быть востребовано на различных по масштабам промышленных предприятиях, а также учитывая возможные различия в целях стейкхолдеров, при формировании проектной команды предложено использовать следующие роли участников команды: руководитель проекта, менеджер по инвестиционному проектированию, экономист, менеджер по стратегическому развитию и маркетингу, маркетолог-аналитик, риск-менеджер. При этом допустима как ситуация, при которой один специалист выполняет несколько ролей, так и ситуация, когда функционал одной роли может выполняться несколькими исполнителями.

Апробация результатов исследования осуществлена на двух промышленных предприятиях – ООО «УралПлазМаш» и ОАО «Челябинский электрометаллургический комбинат». В ходе апробации:

- проанализирован текущий уровень диверсификации, определен целесообразный диапазон уровня диверсификации предприятия;
- рассчитаны интегральные показатели инвестиционной привлекательности, инвестиционных рисков и инвестиционной эвентуальности для субъектов Российской Федерации и отраслей народного хозяйства;
- определены наиболее привлекательные кластеры для осуществления диверсифицированного развития;
- оценены внутренние возможности предприятий для реализации наиболее привлекательных направлений диверсифицированного развития;
- определена инвестиционная эвентуальность рыночных сегментов для наиболее привлекательных направлений;
- проведена проверка достаточности уровня диверсификации предприятия при включении каждого последующего сегмента и сформирован окончательный портфель направлений диверсифицированного развития.

Основные результаты апробации методического подхода на ООО «УралПлазМаш» представлены на рис. 12, 13, 14.

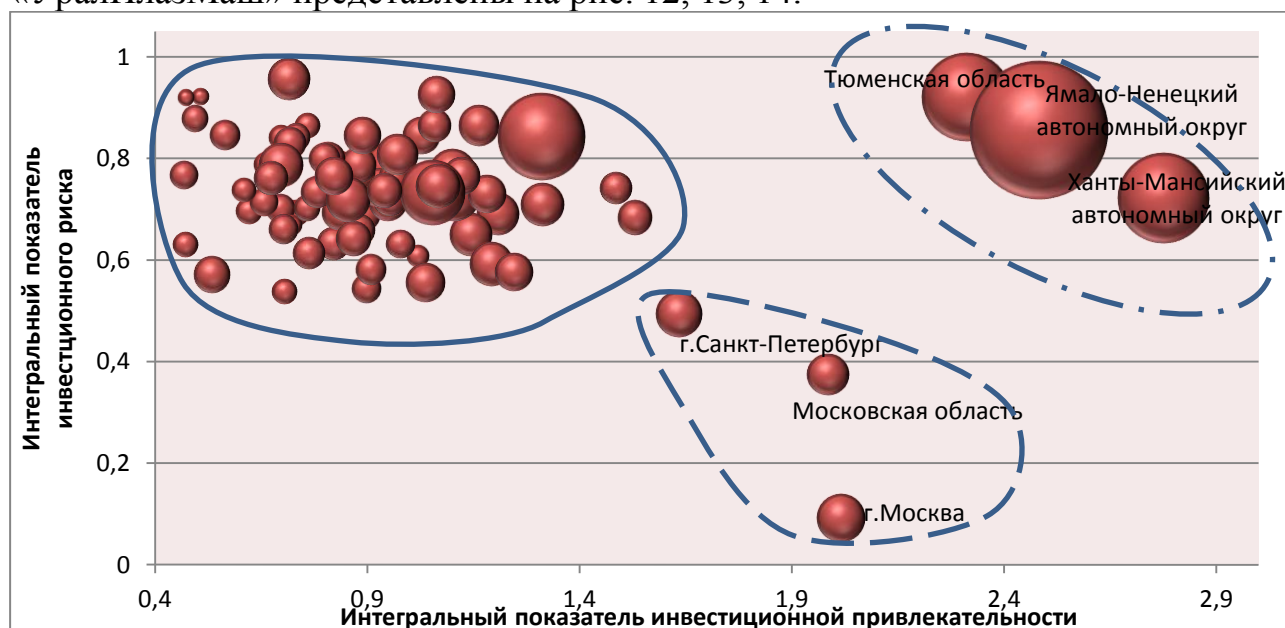


Рис. 12. Матрица инвестиционной эвентуальности регионов РФ

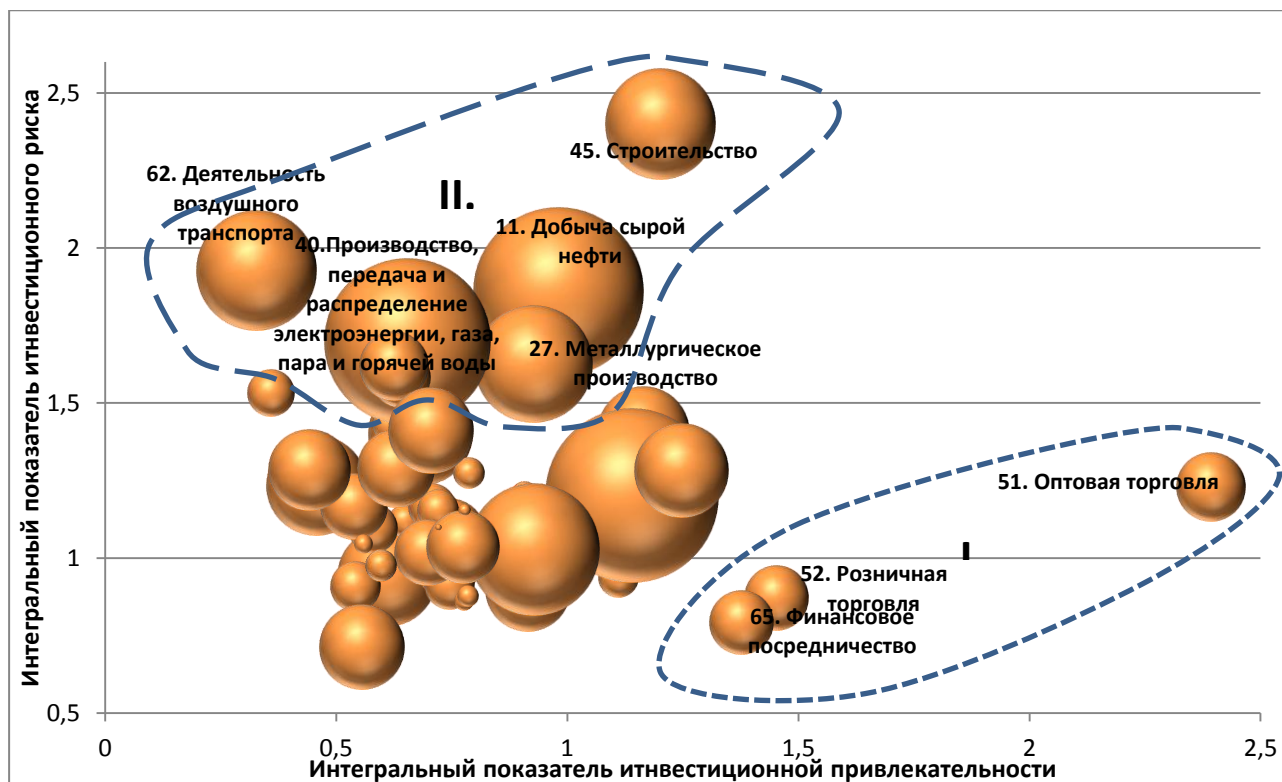


Рис. 13. Матрица инвестиционной эвентуальности отраслей народного хозяйства

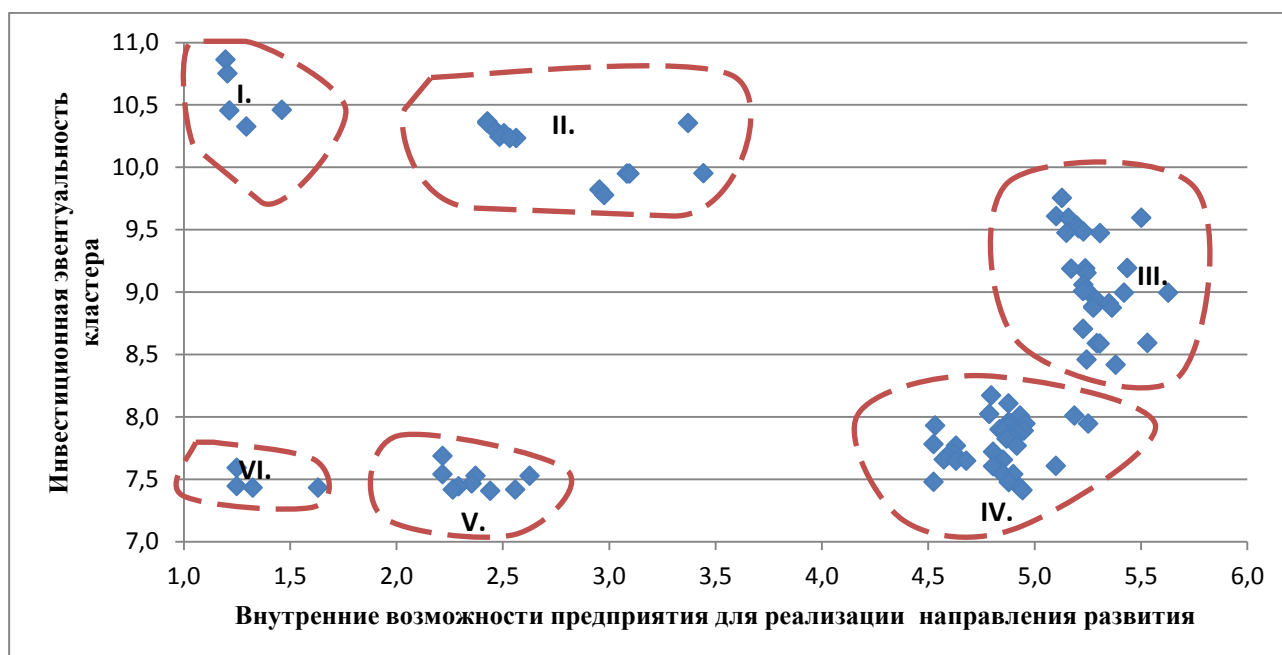


Рис. 14. Матрица «Возможности диверсифицированного развития» для ООО «УралПлазМаш»

В результате апробации:

- подтверждена адекватность и высокая практическая значимость как методического подхода, так и отдельных методов по определению целесообразного диапазона уровня диверсификации, выбору наиболее перспективных направлений диверсифицированного развития, формированию портфеля проектов диверсифицированного развития;

• уточнены параметры типового проекта в части сроков и бюджета его реализации, а также распределения ответственности между ролями участников.

Использование разработанных методов позволяет всесторонне и комплексно управлять процессами диверсификации промышленного предприятия, не используя другие методы, стандартизировать и формализовать процесс принятия решения о целесообразности диверсификации для конкретного предприятия, осуществлять выбор наиболее перспективных направлений развития с учетом их инвестиционной эвентуальности и внутренних возможностей предприятия для их реализации.

Предложенный проектный подход к управлению процессами диверсификации позволяет не только достичь необходимой гибкости и адаптивности модели, но и значительно повысить ее эффективность за счет использования типовых проектов.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных журналах, определенных ВАК РФ:

1. Аликин, А.Ю. Управление диверсифицированным развитием промышленного предприятия / А.Ю. Аликин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки». – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2010. - №5 (107). – С. 97-103 (0,82 п.л.).

2. Аликин, А.Ю. Институциональные аспекты управления диверсифицированным развитием промышленного предприятия / А.Ю. Аликин // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского». – Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2011. - №3 (34). – С. 170-177 (0,72 п.л.).

Монографии:

3. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия: монография / А.Ю. Аликин, М.К. Ахтямов, Ю.К. Беляев и др. / под общ. ред. С.С. Чернова. – Книга 2. – Новосибирск: Издательство «СИБПРИНТ», 2010. – 226 с. (авторских 3,19 п.л.).

4. Институциональная поддержка инновационного развития экономики / А.Ю. Аликин, Д.Б. Алябушев, Д.А. Баева, Е.Д. Вайсман и др.; под ред. И.А. Баева. – М.: Экономика, 2011 – 373 с. (авторских 2,75 п.л.).

Статьи в научных журналах и сборниках научных трудов:

5. Аликин, А.Ю. Анализ состояния рынка юридических услуг Челябинска и оценка целесообразности вывода новой услуги на рынок / А.Ю. Аликин, А.С. Буймов // Актуальные проблемы менеджмента. Сборник тезисов международной студенческой конференции. Вып. 3. - СПб.: Издательский центр Высшей школы менеджмента СПбГУ, 2007. – С. 81-83 (авторских 0,17 п.л.).

6. Аликин, А.Ю. Применение системного подхода к оценке инвестиционной привлекательности промышленного предприятия / А.Ю. Аликин // Экономика и бизнес. Взгляд молодых: сборник материалов Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов, 17 ноября 2009 г. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – С. 12-15 (0,35 п.л.).

7. Аликин, А.Ю. Управление стратегическим развитием промышленного предприятия на основе комплексной оценки его инвестиционной привлекательности / А.Ю. Аликин // Экономика и управление: проблемы развития: Материалы международной научно-практической конференции, г. Волгоград, 25-26 ноября 2009 г.: В 3 ч. Ч. III / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.Е. Бельских. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2009. – С. 9-14 (0,49 п.л.).

8. Аликин, А.Ю. Разработка методики оценки инвестиционной привлекательности объекта строительства / А.Ю. Аликин // Научный поиск: материалы первой научной конференции аспирантов и докторантов. Экономика. Управление. Право. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – С. 227-231 (0,37 п.л.).

9. Аликин, А.Ю. Инвестиционная привлекательность как критерий выбора направления стратегического развития промышленного предприятия / А.Ю. Аликин // Актуальные проблемы управления экономикой: сборник материалов III международной научно-практической конференции (20 декабря 2009 г.). – М.: Изд-во НОУ ВПО «Академия МНЭПУ», 2009. – С. 227-231 (0,43 п.л.).

10. Аликин, А.Ю. Оценка инвестиционной привлекательности как базовый метод управления стратегическим развитием предприятия / А.Ю. Аликин // Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2010) / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина: труды Международной научно-практической конференции. 29 сентября – 3 октября 2010 года. Т.2. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2010. – С. 142-151 (0,66 п.л.).

11. Аликин, А.Ю. Инвестиционная привлекательность как критерий выбора направления стратегического развития / А.Ю. Аликин // Научный поиск: материалы второй научной конференции аспирантов и докторантов. Экономика. Управление. Право. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – С. 51-54 (0,28 п.л.).

12. Аликин, А.Ю. Определение наиболее перспективных направлений стратегического развития / А.Ю. Аликин, Е.Д. Вайсман // Материалы за 7-а международна научна практична конференция, «Найновите постижения на европейската наука». Том 9. Икономики. – София: Изд-во: Бял ГРАД-БГ, 2011. – С. 50-60 (авторских 0,59 п.л.).