

**На правах рукописи**

Удалов Алексей Сергеевич

**Организационно-экономическое обеспечение реализации  
стратегии предприятия на основе диверсификации**

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

Нижний Новгород  
2011

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Ефимычев Юрий Иванович**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
**Коробейников Олег Павлович**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Салмин Павел Сергеевич**

Ведущая организация: ОАО «Институт ресурсосбережения»  
(Нижний Новгород)

Защита состоится 23 июня 2011 года в 12 часов на заседании диссертационного совета Д. 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, д.60, экономический факультет, ауд.512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. Электронная версия автореферата размещена на сайте <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Ю.А. Лебедев

# **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

## **Актуальность темы исследования**

В настоящее время потенциал экономического роста России за счет добывающих отраслей практически исчерпан. Это в первую очередь связано с тем, что возможности разработанных месторождений ограничены, транспортная инфраструктура страны перегружена. В стратегической перспективе российская экономика не может поддерживать высокие темпы роста за счет увеличения экспорта углеводородного сырья без дополнительных масштабных инвестиций. В то же время во многих промышленно развитых странах ведется активный поиск альтернативных источников энергии, проводятся исследования в области разработки ресурсосберегающих технологий. Следовательно, ряд традиционно экспортируемых Россией ресурсов в перспективе может быть не востребован.

Любая национальная экономика является самодостаточной, если она имеет в своем составе высокоэффективную, крупную промышленность. Совместно со средним и малым бизнесом она позволяет любой стране обеспечить устойчивый во времени рост валового национального продукта и жизненного уровня населения. Одним из наиболее широко применяемых путей развития крупного бизнеса в Российской экономике стало создание большого числа диверсифицированных компаний.

Для промышленного предприятия основным преимуществом диверсификации является наличие возможности быстро перестраиваться в зависимости от изменений условий внешней среды, что особенно важно в условиях кризиса. Однако выбор и реализация стратегии диверсификации требует использования адекватного методического обеспечения, разработки соответствующего инструментария.

Таким образом в настоящий момент времени для предприятий промышленности Российской Федерации становится актуальным процесс разработки и реализации стратегии диверсификации на основе использования методов эффективного управления всеми видами ресурсов.

Актуальность разработки и адаптации имеющихся механизмов и методов диверсификации промышленных предприятий с целью достижения наиболее полного и комплексного использования всех видов ресурсов, а также недостаточная проработанность теоретических и методологических положений соответствующей проблематики, и ее прикладных аспектов, определили выбор направления диссертационного исследования и рассматриваемый круг вопросов.

## **Степень разработанности проблемы**

Вопросы организации диверсификации производства и методы оценки ее эффективности достаточно полно рассмотрены в работах И. Ансоффа, К. Боумана, Е.П. Голубкова, В.Я. Горфинкеля, Е.Г. Гинзбурга, Д.Л. Иглхарта, Б.

Карлоффа, Л.П. Касаткиной, И.В. Корнеевой, В.И. Куницина, М.Е. Кунявского, И.М. Кублина, Р. Кунца, Е.М. Куприянова, Г.И. Немченко, В.А. Покровского, Д. Росса, Русинова Ф.М., В.А. Самсонова, В. И. Сиськова, О. Г. Туровца и др.

Вопросы организации оптимального использования ресурсов на уровне теории и практики исследованы в трудах П. Г. Бунича, Л. Б. Бреслава, Л. Л. Зусмана, А. Е. Карлика, Г. Я. Кипермана, Г. А. Краюхина, Д. С. Львова, В. А. Мартынова, И. А. Михайловой., В. М. Невелова, Н. Н. Лукьянчикова, И. М. Потравного, А. С. Гринина, В. Н. Новикова, Л. И. Дворкина, В.М. Андрианова, А. А. Арбатова, Г. Л. Багиева, Ю. М. Ипатова, Н. И. Конищевой, А. А. Мкртчяна, Н. А. Назарбаева, А. Б. Покровского, Е. В. Рюминой, Р. Г. Погребняк.

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых показало, что, несмотря на довольно глубокое исследование проблем диверсификации, использование при ее реализации ресурсного подхода проработано в недостаточной степени.

Целью диссертационной работы является разработка механизма реализации стратегии диверсификации промышленного предприятия на основе применения ресурсного подхода.

Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании решались следующие задачи:

- определить роль, место и значение процессов диверсификации в стратегии развития предприятия, как основы повышения конкурентоспособности промышленности;
- провести анализ имеющихся методических подходов к оценке эффективности использования ресурсной базы промышленного предприятия;
- обосновать с теоретической точки зрения взаимосвязь процесса диверсификации производства и ресурсного обеспечения предприятия;
- раскрыть сущность и содержание ресурсного подхода к разработке и реализации стратегии диверсификации промышленного предприятия;
- предложить организационно - экономический механизм реализации стратегии диверсификации на основе использования ресурсного подхода;
- предложить методику оценки системы внутренних факторов предприятия, влияние на которые с помощью диверсификации позволяет реализовать ресурсный потенциал промышленного предприятия.

**Предметом исследования** являются организационно – экономические аспекты диверсификации производства на промышленных предприятиях.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия Нижегородской области.

**Теоретической и методологической основой** проведенного исследования послужили концептуальные положения и выводы, представленные в научных трудах российских и зарубежных ученых, материалы Международных и Всероссийских научно-практических конференций, публикации в периодической печати.

Информационной базой исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики, Территориального органа Росстата по Нижегородской области, Министерства финансов России, правительства Нижегородской области, опубликованные в печати и на официальных сайтах указанных организаций в сети Интернет; нормативно-правовые акты органов государственной власти и местного самоуправления, материалы отчетной документации ряда промышленных предприятий Нижегородской области.

Автором использованы методы описательного, сравнительного и структурного анализа, динамических рядов, метод научной абстракции, системный и диалектический подходы.

Направление исследования соответствует п. 1.1.14 (Диверсификация вертикально- и горизонтально-интегрированных хозяйственных структур) и п. 1.1.2 (Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий) Паспорта специальностей ВАК РФ.

### **Научная новизна исследования**

В результате проведенного исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты.

#### **1. Предложен организационно-экономический механизм реализации проекта диверсификации на основе использования ресурсного подхода.**

По мнению автора, основным фактором определяющим возможность и необходимость реализации процедур диверсификации является наличие у объекта соответствующей ресурсной базы. Оценка эффективности диверсификации должна проводиться на основе анализа имеющихся у предприятия ресурсов и показателей их динамики. Предлагаемый в работе организационно – экономический механизм позволяет комплексно решить указанную задачу на теоретическом и практическом уровнях.

#### **2. В рамках предложенного механизма определена система факторов оценки состояния внешней среды предприятия и ее влияние на формирование ресурсной базы объекта исследования.**

Определены и систематизированы ключевые факторы внешней среды промышленного предприятия, оказывающие влияние на деятельность предприятия, и определяющие необходимость реализации мероприятий диверсификации.

#### **3. Предложена методика оценки системы внутренних факторов предприятия, влияние на которые с помощью диверсификации позволяет реализовать основные принципы ресурсного подхода, что в конечном счете отражает экономическую целесообразность мероприятий диверсификации.**

Предлагаемая методика позволяет оценить экономическую целесообразность мероприятий диверсификации. Методика предполагает расчет ряда коэффициентов, полученные значения которых могут использоваться руководством промышленного предприятия для принятия решения о целесообразности реализации проекта диверсификации.

**4. Уточнены сущность и содержание категорий «диверсификация» и «ресурсный потенциал», а также ряда других смежных понятий и определений.**

На основании анализа теоретических материалов и использования ресурсного подхода к рассматриваемой проблеме предложены расширенные трактовки некоторых терминов и определений.

**5. На теоретическом уровне обосновано взаимовлияние процессов диверсификации и ресурсосбережения, выявлены системные взаимосвязи между указанными процессами.**

Основываясь на анализе теоретической базы исследования и анализе практических данных выявлена взаимосвязь и взаимовлияние между процессами ресурсосбережения и диверсификации, что позволило сформулировать основные принципы ресурсного подхода.

**6. Обоснована профилирующая роль ресурсного подхода при разработке мероприятий диверсификации на промышленных предприятиях судостроительного сектора.**

На теоретическом и практическом уровнях обоснована профилирующая роль оценки ресурсной базы промышленного предприятия при рассмотрении экономической целесообразности реализации проекта диверсификации.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что отдельные положения диссертации включают принципиально новые подходы к проблеме реализации механизмов диверсификации на уровне производства и к проблеме использования ресурсов в промышленности. Основные научные результаты могут быть использованы в учебном процессе при проведении занятий по дисциплинам «Стратегическое планирование», «Экономика организаций (предприятий)», «Менеджмент», «Организация производства», «Ресурсосбережение».

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что применение разработанных автором положений организационно-экономического обеспечения реализации стратегии диверсификации производства на основе применения ресурсного подхода позволит повысить уровень конкурентоспособности предприятий промышленности.

#### **Апробация результатов исследования**

Основные результаты исследования прошли апробацию на:

- региональной научно-практической конференции «Организационно-экономические проблемы развития предприятий в условиях кризиса (15-16 сентября 2009г.)

- межвузовской научной конференции аспирантов и студентов «Конкуренция и предпринимательство: теоретические подходы и практика» 2009г.

- межрегиональной научно-практической конференции «Инновационный путь развития национальной экономики» (5 ноября 2008г., г. Муром)

- межрегиональной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы» (16 апреля 2008г.)
- шестой международной научно-практической конференции. «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект» 2007.

Отдельные теоретические положения диссертационной работы и основанные на них практические рекомендации прошли апробацию на промышленных предприятиях Нижегородской области, в том числе на ОАО «Красное Сормово», ООО «Городецкий судоремонтный завод», ООО «Шиморский судоремонтный завод», что подтверждается прилагаемыми к работе документами.

### **Публикации**

По результатам исследования опубликовано 26 научных работ, общим объемом 5,3 п. л. (авторский вклад 3,8 п. л.), написанных лично и в соавторстве, в том числе 2 работы в научных изданиях, входящих в перечень, рекомендуемый ВАК Министерства образования и науки РФ.

### **Структура и объем диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 174 наименований, 22 приложений. Материал работы изложен на 182 страницах машинописного текста (без учета приложений), содержит 15 рисунков, 10 таблиц, 23 формулы.

Структура диссертации обусловлена логикой исследования проблемы, определена характером цели и задач исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Предложен организационно – экономический механизм реализации проекта диверсификации на основе использования ресурсного подхода.**

Выбор стратегии диверсификации предполагает предварительное исследование и анализ состояния корпорации и результатов ее развития в предшествующие периоды, что предполагает проведение оценки сильных и слабых сторон деятельности компании, исследование, анализ и поисковое прогнозирование внешней среды. В результате осуществляется общий анализ стратегических альтернатив развития с точки зрения выбора приоритетных направлений, продуктовых и географических рынков, определения круга компаний, осуществление контроля над которыми отвечает долгосрочным интересам диверсифицированной компании. Перечисленные этапы предваряют стадию выработки нормативного экономического прогноза стратегического развития структуры, в рамках которой оптимизируется распределение существующих и ожидаемых ресурсов с учетом поставленных целей и выработанных стратегических альтернатив. Ключевыми моментами анализа являются анализ ресурсной базы по параметрам: соответствие ресурсной базы предприятия потребностям текущего бизнес-портфеля и оценка производительности по параметрам: показатели производительности за прошлые периоды, тенденции развития.

Проведенный в работе анализ теоретических подходов к диверсификации производства позволяет сделать вывод о том, что ресурсы (ресурсная база) организации играет профилирующую роль при стратегическом планировании ее деятельности. Особенно важным становится оценка ресурсного обеспечения при рассмотрении вариантов стратегии диверсификации.

На рисунке 1 представлена последовательность этапов реализации стратегии диверсификации производства на основе использования ресурсного подхода:



Рис. 1. Этапы реализации проекта диверсификации на основе использования ресурсного подхода

В рамках каждого этапа используется соответствующий методический аппарат, применение которого позволяет произвести оценку эффективности проекта диверсификации по значению сформированной системы показателей.

На рисунке 2 механизм реализации стратегии диверсификации производства на основе использования ресурсного подхода представлен в виде блок-схемы.



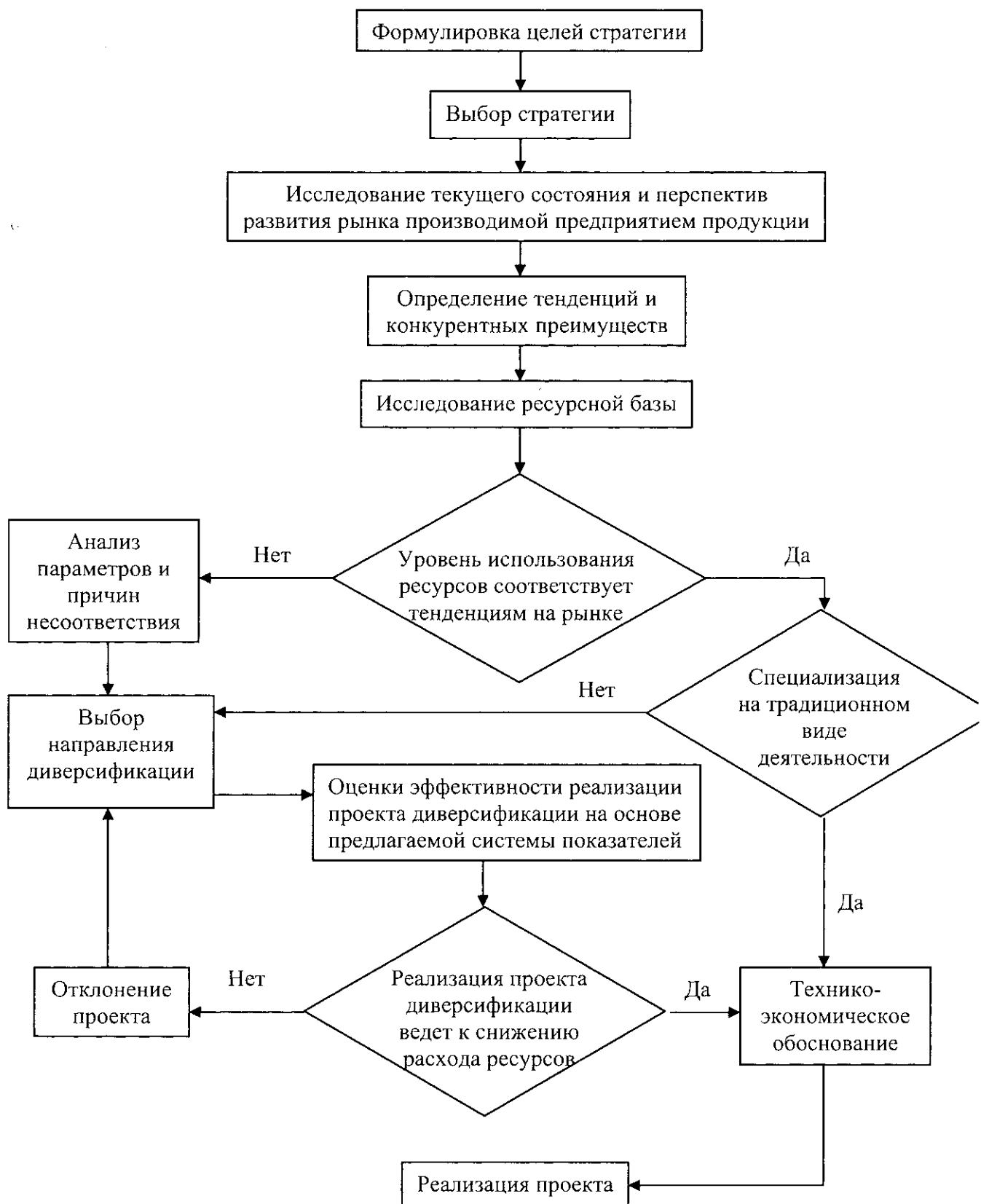


Рис. 2 Механизм реализации стратегии диверсификации производства на основе использования ресурсного подхода

**2. В рамках предложенного механизма определена система факторов оценки состояния внешней среды предприятия и ее влияния на формирование ресурсной базы объекта исследования.**

Успешная диверсификация включает в себе проведение последовательных исследований, касающихся дальнейшего развития фирмы при оптимальном использовании ресурсов. Поэтому основные процедуры планирования связаны, прежде всего, с оценкой доступности ресурсов, с выявлением возможностей ведения бизнеса и созданием специфических проектных планов как основы для исследования отбора и принятия решений.

В рамках предлагаемого механизма на этапах исследования состояния рынка продукции и определения стратегических альтернатив состояния рынка предполагается использовать следующую совокупность методов: отраслевой анализ, анализ стратегических групп, анализ финансовых показателей деятельности предприятий отрасли (рис.3).

Частью предлагаемой совокупности методов оценки состояния внешней среды предприятия и ее влияние на формирование ресурсной базы объекта исследования является разработанная автором на основании анализа динамики затрат на производство продукции экономико – математическая модель планирования эффективности диверсификации производства на основе использования ресурсного подхода.

Данная модель является оптимизационной, целевой функцией которой будет минимизация издержек на 1 рубль выручки от реализации при осуществлении диверсификационных мероприятий:

$$F(S_i, x) = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5}{x} \rightarrow \min$$

где  $S_i$  – суммарные затраты на производство продукции по экономическим элементам. ( $S_1$  – материальные затраты;  $S_2$  – затраты на оплату труда;  $S_3$  – отчисления на социальные нужды;  $S_4$  – амортизация;  $S_5$  – прочие затраты.)

$x$  – выручка от продаж

Изменения затрат и выручки как правило однонаправлены, но при диверсификации производства будут не пропорциональны. Поэтому оптимальной будет ситуация, когда их соотношение дает минимум, причем критерием необходимости диверсификации следует рассматривать следующую систему:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{S_{1p}}{x_p} \leq \frac{\frac{S_{11}}{x_1} + \frac{S_{12}}{x_2} + \frac{S_{13}}{x_3} + \dots + \frac{S_{1m}}{x_m}}{m} \\ \frac{S_{2p}}{x_p} \leq \frac{\frac{S_{21}}{x_1} + \frac{S_{22}}{x_2} + \frac{S_{23}}{x_3} + \dots + \frac{S_{2m}}{x_j}}{m} \\ \dots \\ \frac{S_{np}}{x_p} \leq \frac{\frac{S_{n1}}{x_1} + \frac{S_{n2}}{x_2} + \frac{S_{n3}}{x_3} + \dots + \frac{S_{nm}}{x_m}}{m} \end{array} \right.$$

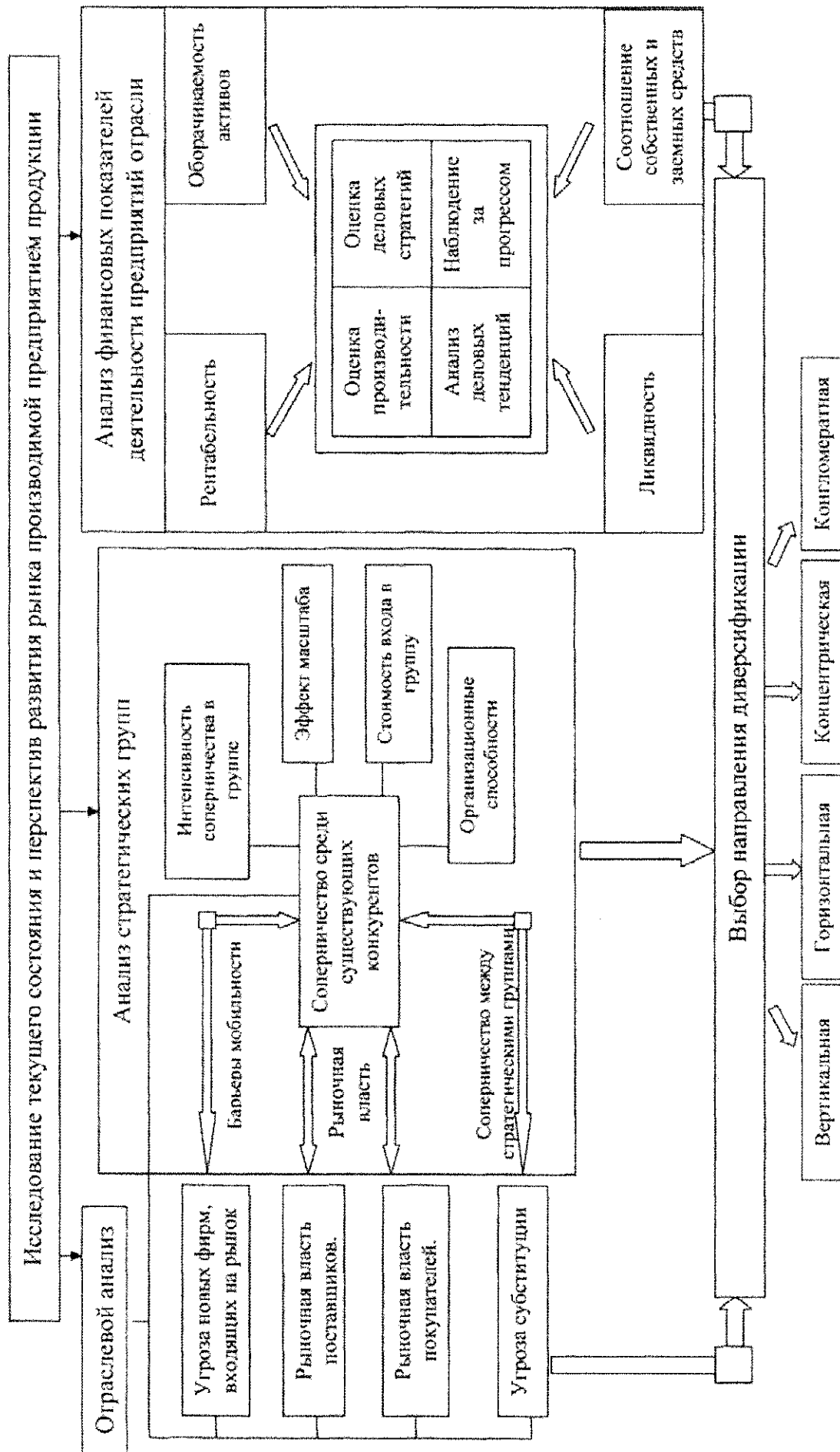


Рис. 3. Структурно-логическая схема исследования состояния рынка продукции и выбора направления диверсификации

где  $m$  – число основных конкурентов

$n$  – количество рассматриваемых элементов затрат

$S_{ij}$  - Затраты по  $i$ -му элементу для  $j$ -го предприятия

$S_{ip}$  - Затраты по  $i$ -му элементу для рассматриваемого предприятия

$x_i$  – Выручка от продажи по  $i$ -му предприятию

$x_p$  – Выручка от продажи по рассматриваемому предприятию

При невыполнении хотя бы одного из этих условий предприятию следует рассмотреть возможность диверсификационных преобразований, для минимизации целевой функции.

Применяя данную модель для разработки проекта диверсификации по ОАО «Красное Сормово», в числе основных конкурентов которого рассматриваются: ОАО «СПО Арктика», ОАО «ПО Севмаш», ОАО «Адмиралтейские верфи» ОАО «Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь» ОАО Судостроительный завод «Северная верфь»

Были получены следующие результаты:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{2\,283\,359}{4\,310\,292} \geq \frac{724\,505}{4\,801\,939} + \frac{19\,774\,173}{41\,935\,299} + \frac{6\,933\,883}{20\,909\,541} + \frac{7\,575\,922}{9\,078\,636} + \frac{4\,406\,514}{10\,387\,796} \\ \frac{735\,109}{4\,310\,292} \leq \frac{1\,367\,032}{4\,801\,939} + \frac{8\,320\,923}{41\,935\,299} + \frac{2\,346\,638}{20\,909\,541} + \frac{1\,106\,064}{9\,078\,636} + \frac{1\,439\,291}{10\,387\,796} \\ \frac{195\,893}{4\,310\,292} \geq \frac{307\,481}{4\,801\,939} + \frac{2\,080\,123}{41\,935\,299} + \frac{560\,569}{20\,909\,541} + \frac{279\,888}{9\,078\,636} + \frac{351\,183}{10\,387\,796} \\ \frac{59\,804}{4\,310\,292} \geq \frac{15\,235}{4\,801\,939} + \frac{391\,938}{41\,935\,299} + \frac{375\,423}{20\,909\,541} + \frac{131\,416}{9\,078\,636} + \frac{77\,370}{10\,387\,796} \\ \frac{712\,996}{4\,310\,292} \leq \frac{689\,124}{4\,801\,939} + \frac{14\,125\,350}{41\,935\,299} + \frac{653\,448}{20\,909\,541} + \frac{20\,456}{9\,078\,636} + \frac{3\,925\,765}{10\,387\,796} \end{array} \right.$$

Превышение рассматриваемых показателей по трем из пяти элементов, в наибольшей степени по материальным затратам, говорит о необходимости диверсификации предполагающей внедрение новой технологии с целью снижения расхода материальных ресурсов.

**3. Предложена методика оценки системы внутренних факторов предприятия, влияние на которые с помощью диверсификации позволяет реализовать основные принципы ресурсного подхода, что в конечном счете отражает экономическую целесообразность мероприятий диверсификации.**

В исследовании сделан вывод о том, что ресурсный потенциал промышленного предприятия формируется под влиянием групп факторов, действующих вне и внутри промышленного объекта.

К факторам, действующим внутри промышленного объекта относятся:

- уровень использования в производстве сырья и материалов;

- уровень вовлеченности в производственный процесс отходов производства и потребления.

К факторам, действующим вне промышленного объекта относятся:

- наличие и доступность материальных ресурсов необходимых для организации производства продукции;

- цена вторичных и первичных материальных ресурсов;

- цена топливно-энергетических ресурсов привлекаемых со стороны.

Предлагаемая методика основывается на расчете следующих коэффициентов оценки системы внутренних факторов предприятия влияние на которые с помощью диверсификации позволяет реализовать основные принципы ресурсного подхода, предполагает расчет и интерпретацию значений следующих показателей (таблица 1).

Представленная методика позволяет объективно оценить потенциальный эффект от реализации проекта диверсификации.

**4. Уточнены сущность и содержание категорий «диверсификация» и «ресурсный потенциал», а также ряда других смежных понятий и определений.**

Анализ предметной области исследования проведенный в работе позволяет дать следующие определения.

Под диверсификацией производства, по нашему мнению, следует понимать способ преобразования организационно-хозяйственного механизма предприятия под действием факторов внутренней и внешней среды, характеризующийся производством и сбытом, наряду со старыми новыми товаров, основанных на разных производственно-технологических принципах или рынках сбыта, с целью повышения экономической эффективности и финансовой устойчивости.

Ресурсный потенциал – совокупность всех видов ресурсов, используемых промышленным предприятием для организации производства продукции, формирующаяся под влиянием системы факторов, действующих внутри и вне промышленного объекта, и определяющих набор вариативных действий по достижению минимального их использования при сохранении эффективно функционирующей системы производства.

Ресурсный подход к диверсификации – совокупность методов анализа и оценки, планируемых к получению в результате реализации проекта диверсификации технико-экономических показателей, основанных на принципах системности и комплексности рассмотрения факторов внешней и внутренней среды деятельности организации (предприятия, объекта исследования).

**5. На теоретическом уровне обосновано взаимовлияние процессов диверсификации и ресурсосбережения, выявлены системные взаимосвязи между указанными процессами.**

Важнейшим условием развития инновационной промышленной системы являются диверсификация и ресурсосбережение как процессы рационализации использования сырьевых, топливно-энергетических и других видов

Таблица 1

Методическое обеспечение реализации стратегии диверсификации на основе ресурсного подхода

Показатели оценки эффективности реализации стратегии диверсификации	
Предметы труда	<p>Изменение расхода материальных ресурсов на производственную программу</p> $\Delta Z_M = Z_M^1 - Z_M^0$ <p>Индекс изменения коэффициента использования</p> $IK_{исп} = \frac{T^1}{T^0} \cdot \frac{H_p^1}{H_p^0}$ <p>Индекс изменения коэффициента раскроя</p> $IK_{раскрой} = \frac{S_{заг}^1}{S_{заг}^0} \cdot \frac{S_{исх}^1}{S_{исх}^0}$ <p>Индекс изменения расходного коэффициента</p> $IK_{расх} = \frac{T^0}{T^1} \cdot \frac{H_p^0}{H_p^1} = \frac{1}{IK_{исп}}$ <p>Индекс изменения выхода продукта (полуфабриката)</p> $IB = \frac{Q_{прод}^1}{Q_{прод}^0} \cdot \frac{Q_{мат}^1}{Q_{мат}^0}$ <p>Индекс изменения коэффициента извлечения продукта из исходного сырья</p> $IK_{изв} = \frac{Q_{изв}^1}{Q_{изв}^0} \cdot \frac{Q_{общ}^1}{Q_{общ}^0}$
Средства труда	<p>Изменение численности основных рабочих</p> $\Delta Ч_{осн} = Ч_{осн}^1 - Ч_{осн}^0$ <p>Изменение численности вспомогательных рабочих</p> $\Delta Ч_{всп} = Ч_{всп}^1 - Ч_{всп}^0$
Труд	<p>Изменение фондоотдачи в связи с внедрением оборудования в рамках диверсификации</p> $\Delta \Phi_o = \frac{OP^1}{\Phi_{сг}^1} - \frac{OP^0}{\Phi_{сг}^0}$ <p>Изменение затрат на техническое обслуживание и ремонт оборудования</p> $\Delta Z_{ТОиР} = Z_{ТОиР}^1 - Z_{ТОиР}^0$
Эффект масштаба	<p>Изменение объема выпуска в результате мероприятий диверсификации</p> $\Delta OP = OP^1 - OP^0$ <p>Изменение текущих затрат на выпуск единицы продукции</p> $\Delta C = C^1 - C^0$

материальных ресурсов на основе внедрения научно-технического прогресса, оптимизации хозяйственных связей и пропорций, усиления режима экономии, применения прогрессивных форм управления.

Высокий уровень ресурсоемкости, энергоемкости и отходоемкости нашей экономики предопределяет в свою очередь высокую себестоимость товарной продукции и, как следствие, её низкую конкурентоспособность. В результате воздействия этих факторов в экономике России имеют место негативные тенденции, создающие определенную угрозу её экономической безопасности. Среди основных видов возможных последствий необходимо выделить:

- наращивание масштабов замещения отечественных товаров импортными, ведущие к свертыванию в нашей стране многих видов производства;

- сохранение потребности экономики в дополнительных сырьевых ресурсах на восполнение перерасхода в результате низкой эффективности их использования;

- деформацию структуры экономики в направлении свертывания наукоемких видов производства и увеличение доли материальных отраслей.

В условиях нестабильной экономики промышленным предприятиям для того, чтобы выжить, необходимо постоянно приспосабливаться к новым условиям хозяйствования. Одним из самых широко используемых и наиболее эффективных способов приспособления к конкурентной среде является диверсификация производства.

Учитывая совокупность приведенных выше факторов, определяющих целесообразность и эффективность проведения диверсификации представляется, что в условиях современного российского рынка наибольшего эффекта промышленное предприятие может добиться путем диверсификации производства.

#### **6. Обоснована профилирующая роль ресурсного подхода при разработке мероприятий диверсификации на промышленных предприятиях судостроительного сектора.**

Стратегической целью развития российского судостроения в настоящее время является усиление отечественного научно-технического и проектного потенциала и создание условий для выпуска конкурентоспособной гражданской морской техники, обеспечивающих принципиальное изменение стратегической конкурентной позиции гражданского судостроения России и завоевание к 2016 году значительной доли мирового рынка продаж.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие 3 комплексные задачи:

1. создание опережающего научного задела и технологий для разработки перспективной гражданской морской техники, а также проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, направленных на повышение конкурентоспособности гражданской продукции судостроения;

2. строительство, реконструкция и техническое перевооружение научно-экспериментальной и стендовой базы для сохранения и укрепления потенциала

отрасли, проведения фундаментальных и прикладных исследований, связанных с разработкой новой морской техники;

3. совершенствование кооперации, развитие унификации, диверсификации, сертификации и систем обеспечения качества продукции.

Целевыми индикаторами и показателями решения этих задач являются:

-количество вновь разработанных технологий, в том числе соответствующих мировому уровню;

-количество патентов и других документов, удостоверяющих новизну технологических решений;

-доля обновленных и новых основных производственных фондов научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро отрасли;

-доля инновационных работ гражданской направленности в общем объеме научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ отрасли.

Таким образом, стратегия диверсификации на основе использования ресурсного подхода является приоритетной для всех предприятий отрасли – как для крупных производителей, так и для организаций среднего уровня. При этом основной целью должно является снижение затрат при производстве продукции.

В диссертационной работе проведен анализ статистических данных, отражающих уровень затрат на производство продукции по предприятиям судостроительной отрасли. Анализ данных ОАО «Красное Сормово» показал, что материальные затраты имеют профилирующий характер при производстве судов, а их изменение определяет и динамику суммарных затрат. Снижение материальных затрат в 2006 году на 20,88% привело к уменьшению общего значения затрат на 17,9%, а их рост в 2009 году на 95,61% стал основной причиной увеличения общих затрат на 57,61%. Эта зависимость подтвердилась и в 2008 году, когда снижение материальных затрат на 25,83% вызвало снижение суммы затрат на 2,9%, несмотря на рост остальных элементов (затрат на оплату труда - на 30,68%, отчислений на социальные нужды – на 27,9%, амортизации – на 12,4%, прочих затрат – на 27,37%).

Таким образом для предприятий судостроения профилирующим направлением диверсификации является оптимизация затратной части при производстве продукции.

Анализ практических данных ОАО «Красное Сормово» показал, что применяемая технология изготовления деталей из профильного металлопроката выполняется с минимальным применением средств механизации, что не дает необходимой точности и качества деталей изготавливаемых из профильного металлопроката, а также увеличивает трудоемкость сборочно-сварочных работ.

Для решения указанной проблемы был использован разработанный автором организационно – экономический механизм реализации проекта диверсификации на основе использования ресурсного подхода.

Проведенные в работе расчеты показали, что внедрение роботизированной линии изготовления деталей из профильного металлопроката позволит, значительно снизить количество основных



производственных рабочих за счет замены ручного труда на механизированный и автоматизированный, снизить трудоемкость изготовления за счет роботизации процессов разметки, маркировки, отрезки в необходимый размер, а самое главное позволит в автоматическом режиме выполнить необходимые разделки кромок под сварку.

Результаты реализации указанного проекта диверсификации представлены в таблице 2.

Таблица 2

Расчет снижения текущих затрат по проекту «Приобретение роботизированной линии резки профиля»

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Базовый вариант	Предлагаемый вариант
1	Годовой объем профильного металлопроката на программу 12 судов	т	4760	4760
2	Затраты на изготовление 1 т профильного металлопроката (п 3. : п 1)	руб.	10 686800 : 4760 2245,13	935000:4760= =196,43
3	Годовая заработанная плата Слесарь, газорезчик, разметчик Вспомогательных рабочих Штамповщик Ремонтные рабочие (п. 3,4 х кол-во х 12 месяцев)  Отчисления в госбюджет Заработанная плата с учетом отчислений	тыс. руб.	21х21х12=5292 20х4х12=960 16х2х12=384 14х7х12=1176 суммарная 7812,0 2874,8 10686,8	25х1х12=300 15х2х12= 360 16х0,2х12=38,4 суммарная 698,1  236,9 935,0
3.1.	Количество основных рабочих (слесарь, газорезчик, разметчик)	чел	12	1
3.2.	Количество вспомогательных рабочих (стропальщики, крановщики)	чел	4	2
3.3.	Штамповщик Количество работников ремонтных служб Механик Электрик	чел	2  0,5 0,5	  0,1 0,1
3.4.	Средняя заработанная плата в месяц Основные рабочие (Слесарь, газорезчик) Вспомогательные рабочие Штамповщик Работники ремонтных служб	руб.	21000 14000 20000 16000	25000 15000 - 16000
4	Годовой выпуск без механизации Годовой выпуск на Линии	т	2800 -	- 10000
5	Необходимое количество рабочих для программы 4760 тонн слесарь, газорезчик, разметчик Штамповщик Механик, электрик	чел	21 4 2	1  0,2
6	Необходимое количество вспомогательных рабочих для программы 4760 тонн	чел	7	2
7	Экономия текущих затрат на 1т металлоконструкций (разница п. 2)	руб.	245,13- 196,43= 2048,7	
8	Экономия текущих затрат на годовой объем	руб	2048,7 х 4760 =9 751812	

Приведенные данные подтверждают целесообразность и возможность использования теоретических положений диссертационной работы на практике.

## Список работ опубликованных по теме диссертации

### Статьи в изданиях рекомендованных ВАК:

1. Удалов А.С. Организационно-экономический механизм диверсификации производства / Ефимычев Ю.И., Плехова Ю.О., Удалов А.С. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Выпуск 2 (9). – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – с 151-155 (0,31 п.л. / 0,1 п.л.)
2. Удалов А.С. Влияние развития информационно-телекоммуникационного сектора на повышение производительности труда и конкурентоспособности экономики / Глушич Н.Г., Удалов А.С., Удалова Н.А. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского №3. Часть 2., – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2010. – с. 434-438 (0,45 п.л / 0,15 п.л.)

### Научные статьи, доклады, тезисы в других изданиях

3. Удалов А.С. Региональный аспект диверсификации экономики. / Морозова Н.А., Удалов А.С. // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы пятой международной научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – с 194-197 (0,26 п.л. / 0,13 п.л.)
4. Удалов А.С. Использование матрицы ADL при анализе диверсифицированных компаний / Удалов А.С. // Проблемы устойчивого развития предприятия в современных условиях: сборник статей. – Н.Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2005. – с 62-66 (0,27 п.л.)
5. Удалов А.С. Диверсификация как фактор формирования инновационной экономики / Удалов А.С. // Актуальные проблемы рыночной экономики: материалы межвузовской научной конференции студентов и аспирантов. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – с 21-23 (0,15 п.л.)
6. Удалов А.С. Диверсификация как условие повышения эффективности российской экономики / Удалов А.С. // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: межвузовский сборник научных статей. Выпуск 2 – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – с 410-413 (0,35 п.л.)
7. Удалов А.С. Теоретические основы диверсификации производства / Удалов А.С. // Теория и практика функционирования предприятия в современных условиях: сборник статей. – Н.Новгород: Изд-во НИЭР, 2006. – с 148-155 (0,35 п.л.)
8. Удалов А.С. Роль диверсификации производства в формировании инновационной экономики / Удалов А.С. // Производительность труда и эффективность производства в инновационной экономике: материалы межрегиональной научно-практической конференции, 12 апреля 2006г. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – с 225-227 (0,15 п.л.)

9. Удалов А.С. Структурные преобразования и диверсификация производства в современных условиях / Удалов А.С. // Рыночная экономика: проблемы и перспективы: материалы межвузовской научной конференции студентов и аспирантов – Н.Новгород: Изд-во Нижегородский гуманитарный центр, 2006. – с 73- 75 (0,17 п.л.)

10. Удалов А.С. Экстернализация и интернализация – два пути достижения эффекта масштаба. / Удалов А.С. // XI Нижегородская сессия молодых ученых. Гуманитарные науки: тезисы докладов – Н.Новгород: Изд-во Гладкова О.В., 2007. – с 112 (0,09 п.л.)

11. Удалов А.С. Трансформация российской экономики и диверсификация производства. / Удалов А.С. // Трансформационные процессы в экономике материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов – Н.Новгород: Изд-во Нижегородский гуманитарный центр, 2007. – с 19-22 (0,12 п.л.)

12. Удалов А.С. Развитие процессов диверсификации в промышленности Нижегородской области / Удалов А.С. // Организационно-экономическое обеспечение функционирования предприятия в условиях инновационной экономики: материалы региональной научно-практической конференции (15-17 ноября 2007). – Н.Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2007. – с 140-146 (0,26 п.л.)

13. Удалов А.С. Синергетический эффект как цель диверсификационных преобразований / Удалов А.С. // Организационно-экономические проблемы развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике: сборник статей. – Н.Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2007. – с 221-225 (0,19 п.л.)

14. Удалов А.С. Диверсификация как способ повышения производительности труда и эффективности производства / Ефимычев Ю.И., Морозова Н.А., Удалов А.С. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. №3. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – с 168-170 (0,23 п.л. / 0,08 п.л.)

15. Удалов А.С. Формирование и развитие диверсификационной политики в машиностроении / Удалов А.С. // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы шестой международной научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – с 254-256 (0,16 п.л.)

16. Удалов А.С. Взаимодействие рыночных субъектов в процессе реализации инвестиционных проектов. / Удалов А.С. // Инвестиционная составляющая рыночной экономики России: материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов – Н.Новгород: Изд-во Нижегородский гуманитарный центр, 2008. – с 123-125 (0,08 п.л.)

17. Удалов А.С. Проблемы интенсивного развития российской экономики / Морозова Н.А., Удалов А.С. // Сборник материалов межрегиональной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы», проходившей 16 апреля 2008 года. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. – с 182-185. (0,17 п.л /0,08 п.л)

18. Удалов А.С. Совершенствование управления инновационными процессами в условиях диверсификации / Удалов А.С. // Организационно-экономические аспекты развития промышленных предприятий: сборник докладов региональной научно-практической конференции (17-18 июня 2008 года). – Н.Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2008. – с 186-191 (0,21 п.л)

19. Удалов А.С. Наукоемкий сектор и инновационное развитие / Морозова Н.А., Удалов А.С.// Инновационный путь развития национальной экономики. Межрегиональная научно-практическая конференция (5 ноября 2008г., г. Муром): сб. науч. работ. – Муром: Изд.-полиграфический центр МИ ВлГУ, 2008. – с 22-23 (0,14 п.л / 0,07 п.л)

20. Удалов А.С. Тенденции процессов диверсификации в транспортном комплексе / Ларичева З.М., Удалов А.С. , Удалова Н.А.// Проблемы и перспективы развития транспортных комплексов: материалы Пярых Прохоровских чтений, Н.Новгород, 28 ноября 2008г.– Н.Новгород: Изд-во «Автор», 2009. – с 110 – 112 (0,13 п.л/ 0,04 п.л)

21. Удалов А.С. К вопросу о повышении конкурентоспособности национальной экономики / Удалов А.С., Удалова Н.А.// Конкуренция и предпринимательство: теоретические подходы и практика. Материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородский гуманитарный центр, 2009. – с 47-50. (0,14 п.л / 0,07 п.л)

22. Удалов А.С. Пути повышения эффективности процесса диверсификации предприятий промышленного комплекса России. / Удалов А.С., Удалова Н.А. // Организационно-экономические проблемы развития предприятий в условиях кризиса: сборник докладов региональной научно-практической конференции (15-16 сентября 2009г.) – Н.Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2009. – с 163-168 (0,24 п.л/ 0,12 п.л)

23. Удалов А.С. Проблемы развития транспортной инфраструктуры территорий (регионов) / Ларичева З.М., Удалов А.С., Удалова Н.А // Проблемы инновационного развития современной российской экономики // Сборник статей участников Шестых Прохоровских чтений. Н. Новгород, ВГАВТ, изд. Автор 2010. – с. 48-50 (0,24 п.л/ 0,08п.л)

24. Удалов А.С. Диверсификация в циклическом развитии производства / Ларичева З.М., Удалов А.С. // Научные труды Нижегородского филиала Института бизнеса и политики. Выпуск 2: право, психология, экономика. – Н.Новгород, 2010. – с. 249-253 (0,18 п.л/0,09 п.л)

25. Удалов А.С. Кризис в российской экономике: возможные пути выхода / Удалов А.С., Удалова Н.А // Межвузовская научная конференция студентов и аспирантов "Кризис и его влияние на реальный сектор экономики". – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2010. – с. 37-39 (0,22 п.л/ 0,11 п.л)

26. Удалов А.С. Механизм реализации стратегии ресурсосберегающего предприятия на основе использования методов диверсификации / Удалов А.С. // Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, молодых ученых «Студенческий гений – 2011». – Н. Новгород: Изд-во МГЭИ, 2011. – с. 66 - 72 (0,4 п.л)

Подписано в печать 19.05.2011 г. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 1. Заказ № 368. Тираж 100 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в РИУ ННГУ им. Н.И. Лобачевского.  
603000, г. Нижний Новгород, ул. Б. Покровская, 37