

УДК 332.135(012.23)

**ТЕОРИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ  
МОНОГОРОДА  
DIVERSIFICATION THEORY FOR  
COMPANY-TOWN ECONOMY**И.С. Антонова  
I.S. AntonovaТомский политехнический университет, Россия  
Tomsk Polytechnic University, Russia

**Антонова Ирина Сергеевна**,  
канд. экон. наук, доцент ка-  
федры менеджмента Инсти-  
тута социально-гуманитарных  
технологий Томского поли-  
технического университета  
(Россия, 634050, г. Томск, пр.  
Ленина, д. 30).  
E-mail: antonovais@tpu.ru

Понятие диверсификации традиционно считается в литературе общепринятым и широко распространенным, при этом диверсификация отдельных объектов остается в большой степени неизученной. Актуальность темы исследования заключается в

необходимости сформировать теоретическую основу диверсификации экономики моногорода – городского округа или поселения, попавшего в зависимость от существования одно или группы связанных предприятий, обеспечивающих основное трудоустройство населения, а также базу социально-культурного развития города. Диверсификация экономики моногорода не только позволит преодолеть указанную зависимость города, но и заложить основу дальнейшего развития для большинства городов. Целью данного исследования является определение возможности применения существующей теории диверсификации для решения задач развития моногородов. Достижение поставленной цели осуществляется с применением следующих методов: анализ и синтез, дедукции, а также логико-смыслового метода. На основе анализа теоретических основ понятия диверсификация сделан вывод о том, что диверсификация экономики моногорода не может быть рассмотрена только с позиции стратегического развития предприятия. Выявлено принципиальное противоречие в приоритетности целеполагания в теории диверсификации производства и диверсификации экономики моногорода, а именно: приоритет социальных задач в условиях финансового «выживания» моногорода и отсутствие такового для предприятия. В связи с чем в статье предложено определять приоритет целей диверсификации в зависимости от финансового состояния моногорода, дополнена классификация видов диверсификации: учтена диверсификация территории, а также выделены инструменты диверсификации экономики моногорода как в теории управления, так и в теории развития территорий. Теоретические разработки подкреплены предложениями по практическому применению, а также анализом реализации плана модернизации моногорода Юрги.

**Ключевые слова:** диверсификация, моногород, предприятие, цели, инструменты, классификация.

The concept of diversification is traditionally considered in literature, as an accepted and widely used, while diversification of individual objects remains greatly unexplored. The relevance of the study is the need to form the theoretical basis of diversification of the economy – the social and urban district or settlement, become dependent on the existence of one or a group of connected businesses, which can provide the main employment of the population, and socio-cultural development of the city. The diversification of the economy of towns allows not only to overcome the mentioned dependence of the city, but to lay the foundation for further development of most cities as well. The aim of the study is to determine the possibility of applying the existing theory of diversification to solve the problems of company-towns development. The aim will be achieved using the following methods: analysis and synthesis, deduction, and logical-semantic method. Based on the analysis of the theoretical foundations of the notion of diversification the author makes the conclusion that the diversification of the economy of towns cannot be considered only from the standpoint of strategic development of the enterprise. The author identified the fundamental contradiction in the prioritization of goal setting in theories of production diversification and diversification of the economy of towns, namely: priority of social challenges in terms of financial «survival» of towns and the lack of it for an enterprise. In this connection the author suggests to define the priority objectives of diversification depending on the financial condition of the company towns, supplemented by a classification of types of diversification: posted diversification of the territory, as well as dedicated tools to diversify the economy of towns, as in control theory and in the theory of development of territories. Theoretical developments are followed by suggestions on practical application and the analysis of implementation of mono-town Yurga modernization plan.

**Key words:** diversification, company-town, company, goals, instruments, classification.

Решение проблем развития отечественных моногородов сегодня является актуальнейшей задачей, которой уделяется внимание на всех уровнях государства. Направление на диверсификацию экономики России было принято еще в 2003 году в докладе Минэкономразвития РФ, в котором были выделены основные проблемы и задачи диверсификации российской экономики. На совещании по вопросам стабильного развития моногородов 28.04.2014 Президент РФ отметил, что «наша задача – диверсифицировать экономику моногородов, сделать её более устойчивой, создать условия для привлечения инвестиций, для развития бизнеса и появления новых рабочих мест» [1]. Последнее свидетельствует о четко сформулированном выборе пути дальнейшего развития моногородов, основанного на комплексной диверсификации экономики моногорода. В связи с чем возрастает актуальность исследования теории диверсификации в целом и моногорода в частности.

Исследование теории и практики диверсификации берет начало с работ К. Эндрюса, М. Горта, Е. Есины и С. Берри. Объектом исследования в данном случае являлось предприятие, определяющее возможности совершенствования структуры предприятия, ориентируясь на расширение номенклатуры, отраслей производства и рынков сбыта. Так, К. Эндрюс под диверсификацией понимал изменения, а в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями [2, с. 135]. М. Горт под диверсификацией понимал одновременное обслуживание компанией нескольких рынков [3, с. 228]. С. Берри указывал на диверсификацию в случае роста количества отраслей, в которых функционирует компания [4, с. 380]. Принципиально иное определение первым предложил Е. Есины, указывая на связь диверсификации со степенью риска как стратегии снижения риска рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышения степени финансовой устойчивости компании [5, с. 27]. Исследование различных форм диверсификации компаний, их количественная оценка послужило становлению теории стратегического управления как новой дисциплины. Базовым исследованием в данной области принято считать работу Р. Рамелта [6], формирующую представление о диверсификации с позиции стратегии развития компании.

Дальнейшие исследования в данной области позволили сформировать подходы к анализу и оценке эффективности стратегий диверсификации фирм, определить механизм приобретения долгосрочных конкурентных преимуществ применения данных стратегий. Среди работ в данной области следует отметить И. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда. И. Ансофф определяет, что диверсификация предполагает перераспределение ресурсов данного предприятия в другие сферы деятельности, значительно отличающиеся от существующих [7, с. 299]. Ф. Котлер относит диверсификацию к стратегии, открывающей возможности роста фирмы за пределами отрасли, выделяя при этом концентрическую, горизонтальную и конгломератную диверсификацию [8].

М. Портер [9] под диверсификацией экономической деятельности понимает расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей за рамки основного бизнеса, при этом выделяет производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции. Логическим продолжением диверсификации становится превращение фирм в многоотраслевые комплексы (конгломераты) с отсутствием функциональных связей между их составными частями.

Разрабатывая вопросы стратегического развития фирмы, А. Стрикленд и А. Томпсон [10] проводят систематизацию видов диверсификации, выделяя следующие стратегии диверсификации: внедрение в новые отрасли; приобретение, создание новой компании и совместное предприятие; родственную диверсификацию; неродственную диверсификацию; исключение и ликвидацию; обновление компании, сокращение и реструктуризацию; многонациональную диверсификацию.

Немченко Г., Донецкая С., Дьяконов К. под диверсификацией понимает одну из форм концентрации капитала, связанную с проникновением ранее специализированных предприятий (промышленных, транспортных, строительных, финансовых и др.) в другие отрасли производства, сферу услуг и т.п. [11]. При этом авторы определяют специализацию и диверсификацию как «асимметричные формы организации производства» [11, с. 108]. В продолжение данного утверждения под специализацией будем понимать сосредоточение деятельности на относительно узких направлениях, отдельных технологических операциях или видах выпускаемой

продукции [12]. Принимая во внимание данное определение, следует отметить некую «полярность» понятий «специализация» и «диверсификация» друг другу. Так, если с одной стороны «полюса» расположить абсолютную степень специализации, то с другой его стороны можно предположить наличие абсолютной диверсификации.

Эволюция развития диверсификации рассматривается через прохождение четырех основных этапов, позволивших сформировать последовательно: товарный набор, отраслевой набор, набор отраслей и сфер деятельности, набор стран [11]. Авторы указывают на то, что в мировой практике диверсификация прошла эволюцию от манипулирования набором товаров (продуктовая диверсификация – 20–50-е годы XX века), сменив специализацию производства и создание товарных рынков, до глобальной оптимизации мирохозяйственных связей (с конца 90-х годов). При этом специализация постепенно переходила от горизонтальной дифференциации к товарной диверсификации, вертикальной интеграции, отраслевой диверсификации, за которыми последовали многоотраслевая и географическая диверсификации, а переход к международной интеграции и глобальной диверсификации позволили сформировать мировую экономику.

В данной связи следует разграничить понятия интеграция, диверсификация и дифференциация. Так, под *интеграцией* принято подразумевать объединение экономических субъектов, углубление их производственно-технологических связей, совместное использование ресурсов, объединение капиталов, взаимное создание благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятие взаимных барьеров [12]. Выделяют вертикальную интеграцию (с предприятием-поставщиком; предприятием-потребителем; интеграция производства и сети сбытовых предприятий) и горизонтальную интеграцию (с предприятиями, производящими аналогичную продукцию).

Пересечение понятий «интеграция» и «диверсификация» происходит при включении в состав предприятия производств, входящих в единую технологическую цепочку. Однако в теории и на практике принято как отождествлять вертикальную интеграцию с вертикальной связанной диверсификации, так и рассматривать отдельно, как предложено в [13, с. 264–275]. При этом понятия интеграции и диверсификации следует различать как процессы, взаимодополняющие друг друга. Интеграция становится одним из способов диверсификации, объединяя направления диверсификации. Однако следует различать вертикальную связанную диверсификацию для предприятия, интегрирующего, к примеру, предприятие-поставщика, от интеграции предприятия-поставщика с производителем. Если в случае приобретения, слияния, поглощения происходит создание нового предприятия на базе производителя, то говорить о диверсификации для поставщика не приходится. То есть если для производителя данный процесс может быть принят как за процесс интеграции, так и за стратегию диверсификации (связной, вертикальной), то для поставщика – это процесс интеграции, но не диверсификации. Такая ситуация связана с тем, что если объектом диверсификации один, то объектов интеграции как минимум два.

Дифференциация – стратегия выделения фирмой своих продуктов (или услуг) в качестве особых, отличных от конкурирующих продуктов (услуг) для обеспечения автономного спроса на рынке [14]. Выделяют горизонтальную и вертикальную дифференциацию. Горизонтальная дифференциация с сочетанием различных характеристик товара, отношение к которым у покупателей разнится (сладкий вкус или хрустящая корочка на булочке). Вертикальная дифференциация предполагает наличие принципиальной характеристики товара, в оценке которой сойдутся все покупатели (к примеру, чем экономичнее автомобиль расходует топливо, тем лучше). Горизонтальную дифференциацию отождествляют с продуктовой (товарной) диверсификацией.

Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов отмечают, что если в целом для зарубежной истории характерно эволюционное развитие явления, то для РФ диверсификация будет осуществляться одновременно на различных этапах. При этом на каждом этапе решающую роль при определении цели диверсификации будет играть именно финансовое состояние, которое, по мнению авторов, предопределяет ту или иную форму расширения сфер приложения капитала. Помимо финансового положения следует учесть то, что в кратко- и долгосрочном периоде привлекательность отрасли для фирмы различны. В связи с чем авторы определяют различный приоритет целей диверсификации в зависимости от уровня прибыльности. Так, на уровне «выживания» приоритет целей выстраивается следующим образом: формирование нового товара,

работы, услуги; конкурентоспособность; прибыль; на уровне «умеренной прибыли» – прибыль; экономическая стабильность; финансовая устойчивость; на уровне «высокой прибыли» – экономическая стабильность и финансовая устойчивость; завоевание других рынков; социальные цели. Так, именно высокий уровень финансовых результатов обуславливает появление социальных целей организации.

Принимая во внимание последнее утверждение, следует выделить *принципиальное противоречие в приоритетности целеполагания в теории диверсификации производства и диверсификации экономики моногорода, а именно: приоритет социальных задач в условиях финансового «выживания» моногорода и отсутствие такового для предприятия*. Приоритетность решения социальных задач обусловлена целью развития города и исходит из основополагающей цели развития города – повышение качества жизни населения.

Отметим, что современный подход к определению понятия «качество жизни» предполагает выделение следующих компонент: условия жизнедеятельности (в производственной сфере – занятость, содержание и условия труда; во внепроизводственной сфере – жилищные условия, предоставляемые услуги, безопасность, состояние окружающей среды), уровень жизни (доходы и расходы населения), здоровье и продолжительность жизни (состояние здоровья, репродуктивная деятельность) [15, с. 50–51]. При оценке качества жизни принято учитывать объективные условия существования людей, основанные на статистических данных, и субъективные оценки их благополучия, полученные на основе опросов, на уровне общества и индивида.

Таким образом, приоритетность решения социальных целей свидетельствует о несоответствии в приоритетности целеполагания диверсификации для предприятия и моногорода, для которого реализация социальных целей будет доминировать даже в условиях низких финансовых возможностей. Именно этот факт дает возможность доработать приоритетность целей при диверсификации, предложенную коллективом авторов Г. Немченко, С. Донецкой, К. Дьяконовым [11] для предприятия. Принимая во внимание разную расстановку приоритетов в зависимости от финансового состояния предприятия и моногорода, следует предположить подобное отличие и для диверсификации отрасли, страны в целом. Авторами указывается на то, что в процессе эволюции последствиями достижения целей производства становились последовательно:

- создание товарных рынков;
- преодоление границ товарных рынков и создание отраслевых рынков;
- преодоление отраслевых рынков и создание национальных рынков;
- преодоление национальных рынков и создание региональных рынков;
- эффект мультипликации на мировом уровне;
- преодоление границ региональных рынков и создание мирового рынка.

При учете того, что для РФ такой последовательности наблюдать не приходится, а процесс диверсификации будет предполагать одновременное прохождение выделенных этапов, это означает параллельное протекание перечисленных выше процессов. В связи с чем *предлагается выделять не последовательно протекающие процессы, а уровни диверсификации экономических процессов: предприятия, населенного пункта (в т. ч. моногорода), региона, страны*. Выделение уровней диверсификации экономических процессов позволит учесть специфику объекта диверсификации на каждом их уровней (предприятие, отрасль, город, регион, страна) и сформулировать приоритетность целей в зависимости от уровня диверсификации. Приоритет целей диверсификации, предложенный в [11], дополнен целями диверсификации моногорода с учетом их приоритетности в табл. 1.

В развитии теории диверсификации сегодня отмечается доминирующая роль ресурсной концепции, на что указывают А. Бухвалов и А. Каткало [16, с. 58]. При этом ресурсная концепция сменила теорию портфеля. К альтернативным рыночным концепциям диверсификации относят концепцию рыночной силы и агентских отношений.

Метод *портфельного анализа* предполагает рассмотрение деятельности многопрофильных компаний как набора инвестиций, оптимизация возврата которых достигается установлением надлежащего баланса показателей роста и характеристик зрелости, а также перераспределением инвестиций и денежных потоков между подразделениями [16, с. 382]. *Портфельная теория* предполагала, что компаниям за небольшим исключением невыгодна диверсификация в

связи с появлением дополнительных издержек управления различными бизнес-единицами. Выгода от диверсификации рассматривалась лишь для инвестора, формировавшего портфель финансовых активов, что не требовало высоких транзакционных издержек.

**Таблица 1.** Приоритетность целей диверсификации с позиции предприятия и моногорода

Уровень диверсификации/ финансовое состояние	Предприятие	Моногород
Уровень «выживания»	Формирование нового товара, работы, услуги; конкурентоспособность; прибыль	Создание дополнительных рабочих мест; привлечение финансовой господдержки; разработка антикризисных мероприятий; создание условий для привлечения ресурсов
Умеренная прибыль	Прибыль; экономическая стабильность; финансовая устойчивость	Повышение качества жизни населения; создание условий для обеспечения экономической и социальной стабильности; модернизация действующих предприятий; реструктуризация экономики; развитие инфраструктуры; развитие малого бизнеса
Высокая прибыль	Экономическая стабильность и финансовая устойчивость; завоевание других рынков; социальные цели	Обеспечение устойчивого и сбалансированного развития города в долгосрочной перспективе; повышение качества жизни населения

Концепция агентских соглашений состоит в том, что по отношению к любой фирме всегда можно обособить группы лиц, заинтересованных в ее деятельности, но интересы которых, как правило, не совпадают, что приводит к конфликту интересов [18].

Согласно *ресурсной концепции диверсификации* фирмы растут через диверсификацию, используя имеющиеся потенциалы роста – организационные компетенции либо унаследованные управленческие ресурсы. Развитие ресурсной концепции берет начало с работ Э. Пенроуз, обусловившего стратегию роста фирмы ее ресурсным багажом, что позволило сторонникам данной концепции определить, чем определяется выбор фирмой связанной или несвязанной диверсификации (Б. Вернерфельт, Д. Тис, Р. Рамелт, Дж. Доци, С. Уинтер, С. Монтгомери и др.). Д. Тис, Р. Рамелт, Дж. Доци и С. Уинтер вводят понятие «внутрикорпоративной согласованности», определяющей выбор стратегии диверсификации. Так, одинаковые с точки зрения производимой продукции фирмы, но имеющие разную структуру и степень внутрикорпоративной согласованности между разными классами ресурсов, реализуют разные стратегии диверсификации. Внутреннее согласование фирмы авторами виделось в ориентации на «ключевой бизнес». Концепция «ключевого бизнеса», в свою очередь, предполагает набор компетенций фирмы, конкурентно отличающих ее от остальных.

Основным тезисом ресурсной теории становится *большая предпочтительность связанной диверсификации перед несвязанной*, что определяется получением потенциального высвобождения ресурсов при их совместном использовании (сооружений, технологий, клиентской базы). Концепция «ключевого бизнеса» была поддержана идеями о ключевых компетенциях фирмы К. Прахаладом и Г. Хамелом [19, с. 18], что стало обоснованием для фирм на практике переходить либо к связанной диверсификации (продавая несвязанные направления), либо проводить внутреннее согласование направлений диверсификации фирмы. Д. Коллис, С. Монтгомери [20] предложили три элемента эффективной корпоративной стратегии, включающие: ресурсы корпорации; связанные между собой бизнесы; организационную структуру, управленческие системы и процессы. При этом достижение ценности от диверсификации может быть только при органичном сочетании трех указанных элементов, а также четкого видения будущего, целей и задач фирмы.

Развитие ресурсной концепции диверсификации связано как с общим методологическим анализом проблемы, так и с построением эмпирических моделей. В работе К. Маркидеса и П. Уильямсона [21] эмпирически получен вывод, что «стратегическая» связанность бизнесов

внутри компании важнее, чем продуктовая. К. Зотт [22, с. 89] выделяет динамические способности принятия решения о времени использования определенных ресурсов: проведения изменений, управления затратами, управление процессом обучения фирмы. На основе данных динамических способностей фирма принимает решение об одном из двух путей развития: имитация или инновация (или экспериментирование).

Концепция рыночной силы была развита М. Портером и основана на анализе отрасли. Модель М. Портера [9] предполагает наличие пяти сил, влияющих на положение, занимаемое той или иной фирмой:

- угроза со стороны имеющихся конкурентов в отрасли и новых конкурентов;
- способность поставщиков торговаться;
- способность покупателей торговаться;
- угроза появления товаров-заменителей;
- угроза появления новых конкурентов.

Чем сильнее указанные силы на рынке, тем меньше возможности у фирмы повышать цены и, соответственно, прибыль. Ослабление данных сил создаст благоприятную среду для развития компании, а изменение стратегии может позволить использовать действующие на рынке силы в свою пользу. При этом М. Портер предполагает, что все стратегии для создания устойчивых конкурентных преимуществ можно разделить на три группы (три базовых стратегии):

- лидерство в снижении издержек;
- дифференциация;
- фокусирование.

Сегодня на практике стратегии развития компании подразделены на три группы: базовые стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии. В [13, с. 309] совокупность разработанных стратегий развития предлагается применять следующим образом:

1. Разработка стратегии начинается с выбора конкурентного преимущества (преимущества по издержкам или преимущества рыночной силы, основанного на уникальности товара), с помощью которого компания будет достигать поставленных стратегических целей. На основании определенных преимуществ выбирается базовая стратегия (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование). Базовые стратегии характерны для всех видов бизнеса.
2. Компании с одиночным бизнесом рано или поздно приходят к выбору одной из стратегий роста. Стратегии роста сгруппированы исходя из степени воздействия на продвигаемый продукт, рынок; оценок состояния отрасли и технологии, а также положения компании в отрасли: интенсивный рост, вертикальная интеграцию (вперед или назад), горизонтальная интеграция, диверсификация (центрированная, горизонтальная, конгломеративная), сокращение продуктового портфеля, ликвидация.
3. Кроме базовых стратегий, стратегий роста выделяют конкурентные маркетинговые стратегии: «лидера», «бросающего вызов», «следующего за лидером» и «специалиста». Они основываются на том, что успех компании в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов: внутренних преимуществ; внешних преимуществ; динамических способностей.

Анализ теоретической базы и практики применения понятия «диверсификация» позволил сделать вывод об отсутствии единого толкования данного понятия. Л. Нестеренко [23] отмечает, что диверсификация – сложное, противоречивое, многогранное общественно-экономическое явление, значение которого используется в разных ракурсах и контекстах, а различные ученые подразумевают под ней разнообразные процессы. Поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту категорию применительно к конкретным обстоятельствам. При этом в ряде словарей можно найти следующее крайне общее определение понятия диверсификации как меры разнообразия в совокупности. Исследование понятия диверсификации позволяет выделить два наиболее принципиальных подхода к его определению:

1. Диверсификация как процесс расширения номенклатуры продукции, перехода от моно- к полипрофильной структуре производства, перераспределения ресурсов в новые отрасли,

приобретения или развития сети сбыта и поставщиков, ориентированный как на близкие, так и на новые рынки сбыта.

2. Диверсификация как инструмент снижения рисков инвестирования средств, вложения капитала.

Первый подход исходит из того, что в традиционной для компании отрасли существует тенденция к снижению нормы прибыли, тогда как рост масштаба производства благодаря эффекту синергизма может повысить рентабельность, а диверсификация позволяет найти новый оптимальный уровень показателей деятельности компании при использовании ее текущих конкурентных преимуществ путем вертикальной и горизонтальной связанной, а также несвязанной диверсификации. Второй подход ориентирован на показатель риска, который может быть снижен при разделении инвестиций по разным объектам, в основном не связанных между собой. Данный подход актуален прежде всего для финансовой сферы и раскрыт теорией портфельного анализа. Исследование понятия диверсификации как стратегии развития моногорода показало, что оно не может быть отнесено ни к одному из приведенных подходов при определении его сущности. Данное утверждение базируется на следующих аргументах:

1. Моногород – это территория с невероятно сильной зависимостью от деятельности градообразующего предприятия, что означает высокий риск потери экономической независимости города.
2. Стратегия диверсификации экономики моногорода должна учитывать теоретические основы развития территории (в т. ч. устойчивого), цели развития города и его потенциал, а также синергетический эффект создания новых производств и развития малого бизнеса.

Таким образом, речь идет прежде всего о связанной диверсификации, призванной снизить зависимость территории от градообразующего предприятия.

М. Рогачева и Е. Антоненко [24] отмечают, что диверсификации экономики города – это повышение разнообразия опорных отраслей экономики, определяющих конкурентные преимущества муниципального образования и в целом увеличивающих ее потенциал. Тогда под *диверсификацией экономики моногорода будем понимать переход от моно- к полипрофильной структуре экономики путем развития (модернизации) традиционных и создания новых видов экономической деятельности, позволяющих обеспечить долгосрочное, устойчивое, эффективное социально-экономическое развитие города.*

Исследование разнообразия типов диверсификации показало отсутствие единого подхода к их классификации, что не позволяет определить место диверсификации моногорода среди прочих типов диверсификации и соотнести его с родственными понятиями. С целью решения данной проблемы предлагается подразделить все разнообразие видов (типов) диверсификации на диверсификацию производства (и сферы услуг) и диверсификацию финансовых ресурсов, выделив при этом отдельно диверсификацию экономики территории (рис. 1).

Традиционно принято выделять связную (родственную) и несвязную (неродственную) виды диверсификации. С позиции автора *именно наличием или отсутствием «связи», или синергии, с существующими областями экономической деятельности предприятия должно быть определено появление той или иной стратегии диверсификации.* Сравнительный анализ понятий видов диверсификации позволил выделить следующие виды связи, формирующие тот или иной вид диверсификации: связь нового производства с традиционной производственной цепочкой; ориентация на принципиально новый рынок сбыта, что также может быть названо связью со старым рынком сбыта; нового производства с традиционной технологией; нового производства с традиционной системой материального снабжения; связь в маркетинге. Наличие или отсутствие каждой из указанных связей будет свидетельствовать о том или ином виде диверсификации.



Рис. 1. Виды диверсификации

Понятие связанной диверсификации «в поставки» и «в продвижение» было рассмотрено ранее, следует только отметить, что это разновидности связанной вертикальной диверсификации. Горизонтальная диверсификация предполагает создание нового продукта с использованием новой технологии, который может вызвать интерес существующей клиентуры (если он является сопутствующим товаром). Географическая диверсификация, отнесенная к горизонтальной, представляет собой расширение рынка сбыта товара на новые рынки других стран (для расширения географического присутствия или использования налоговых преференций оффшорных юрисдикций). При этом географическая диверсификация является связанной прежде всего по производству. Расширение спектра продуктов (услуг) представляет собой типичный вариант горизонтальной связанной диверсификации, то, что обычно определяется как расширение ассортимента выпускаемой продукции. Концентрическая диверсификация представляет собой частный вариант расширения спектра услуг и определяется как пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Сравнительный анализ понятий «концентрическая» и «центрированная» диверсификация позволяет сделать вывод о том, что эти понятия отражают одно и то же явление, а именно расширение спектра услуг на основе дополнительных возможностей существующего производства (технических, маркетинговых и др.). В связи с тем, что концентрическая (центрированная) диверсификация представляет собой единственный подвид стратегии «расширения спектра услуг», который И. Ансофф [7] наряду с географической диверсификацией относит к подвиду горизонтальной, отсутствует и необходимость их разделять на уровни. В данной связи эти понятия объединены в один подвид горизонтальной диверсификации. Несвязная (неродственная) и конгломератная диверсификации также рассматриваются нами как эквивалентные понятия, отражающие разработку новых направлений экономической деятельности предприятия, не связанных с текущим производством (сферой услуг).

Диверсификация финансовых ресурсов выделена в противовес стратегиям диверсификации, ориентирующимся на производственный процесс (сферу услуг), тогда как инвестиционные ресурсы в случае их диверсификации нацелены прежде всего на управление риском портфеля. Если диверсификация предприятия с помощью стратегий диверсификации реализует стратегию роста, то диверсификация финансовых ресурсов сокращает риск вложений. В той ситуации вложение капитала рассматривается прежде всего с позиции интересов инвестора, именно тогда и идет речь о диверсификации финансовых ресурсов. При этом диверсификация



инвестиций – вид инвестиционной стратегии, связанной с распределением инвестиционных средств по различным направлениям, а также с расширением инвестиционной деятельности как таковой. Следует отметить, что разграничение данного понятия с понятием «диверсификация капитала» в теории на сегодня практически не проводится. В этой связи представляется, что последнее шире, как понятие «капитал» шире понятия «инвестиции». Так, одно из наиболее полных определений понятия «инвестиции» указывает на то, что это совокупность затрат, реализуемых в форме целенаправленного вложения капитала на определённый срок в различные отрасли и сферы экономики, в объекты предпринимательской и других видов деятельности для получения прибыли (дохода) и достижения как индивидуальных целей инвесторов, так и положительного социального эффекта. Диверсификация риска также определяется как распределение инвестиций по различным инструментам, однако данная стратегия целиком и полностью посвящена вопросам сокращения риска, предполагая снижение риска при сокращении корреляции между инструментами, входящими в портфель.

К третьей группе стратегий диверсификации предлагается отнести стратегии диверсификации экономики территории. В данной группе стратегий следует различать уровень населенного пункта (в т. ч. моногорода), региона страны, страны и мира в целом. Диверсификация экономики территории должна быть основана на теории развития территории, учитывать интересы всех заинтересованных сторон (населения, предприятий и муниципалитета), а также служить реализации базовой цели развития территории – повышения качества жизни населения.

Рассмотрим понятие «стратегия». Под стратегией развития компании принято понимать план управления, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей [13, с. 156], а также совокупность документов, определяющих, каким образом данные цели будут достигаться. Стратегия развития города также может представлять собой как совокупность документов по достижению поставленных целей развития территории, так и некий процесс. Данный процесс требует согласования интересов всех представителей городского сообщества и должен быть нацелен на рост качества жизни населения. При этом, если рассматривать город в качестве квазикорпорации, население будет представлять его основного потребителя, удовлетворение потребности которого и будет проявляться в повышении качества жизни.

И.Д. Тургель указывает на то, что процесс формирования и реализации стратегического выбора имеет определенную специфику по сравнению с бизнес-структурами [26, с. 218]. Автор связывает это с тем, что в практике корпоративного управления стратегия определяется высшим руководством и отражает философию и ценности последнего, тогда как стратегия города требует достижения общественного консенсуса в отношении целей развития и путей их достижения. Помимо этого, стратегия развития города требует обязательного одобрения высшего органа законодательной власти, после чего приобретает силу закона, становясь обязательной для реализации. При реализации стратегии развития города затруднено оперативное внесение изменений, что повышает степень ответственности разработчиков за качество жизни населения.

Тем не менее в рамках методологического подхода к территории как к квазикорпорации применение ряда традиционных методов управления возможно и целесообразно. В [25, с. 211] указывается на цикличность взаимопроникновения методов управления территорией и предприятием. Так, автор указывает на военное искусство, заложившее основу современного стратегического управления, тогда как сейчас можно выявить признаки обратного процесса: применение накопленных методологических разработок, посвященных стратегии развития предприятия, для решения проблем территориального развития. На основе исследования существующих инструментов диверсификации и развития предлагается учесть следующие инструменты диверсификации экономики моногорода, которые формируют совокупность инструментов, разработанных теорией управления предприятием, и инструменты, разработанные теорией развития территорий (табл. 2).

**Таблица 2.** Инструменты диверсификации экономики моногорода

Инструменты, диверсификации, разработанные теорией управления предприятием	Инструменты диверсификации, разработанные теорией развития территорий
Разработка стратегических документов, инвестиционных проектов SWOT-анализ Обоснование миссии и целей развития Выявление «узких» мест развития Сценарное планирование Маркетинг и брендинг Выявление нематериальных ресурсов развития Переподготовка кадров в соответствии со стратегией развития Определение жизненного цикла развития Анализ конкурентной позиции Матричные методы анализа Прогнозирование ограничений внешней среды	Проведение полного промышленного форсайта страны и территории Создание фондов, агентств, государственных программ для развития малого предпринимательства Создание образовательного кластера, бизнес-инкубатора Экологическая санация моногорода Концессионные соглашения, государственно-частное партнерство Поддержка инвестиционных проектов Создание корпораций развития Региональные и государственные гарантии Кайдзен-конкурсы Гранты на поддержания местных инициатив Программы по содействию переселения Создание единой информационной площадки, семинаров, конференций, форумов Программы по повышению менеджерских навыков местной власти

Проведенный анализ теоретических основ понятия «диверсификация» позволяет сделать вывод о том, что диверсификация экономики моногорода не может быть рассмотрена с позиции стратегического развития предприятия в полной мере, несмотря на то что стратегическое управление доминирует на сегодняшний день в теории и на практике в силу своей изученности и инструментальных наработок. Выявлено наличие принципиального противоречия в приоритетности целеполагания в теории диверсификации производства и диверсификации экономики моногорода, а именно: приоритет социальных задач в условиях финансового «выживания» моногорода и отсутствие такового для предприятия. В связи с чем в статье предложено определять приоритет целей диверсификации в зависимости от финансового состояния моногорода, дополнена классификация видов диверсификации: учтена диверсификация территории, а также выделены инструменты диверсификации экономики моногорода, как в теории управления, так и в теории развития территорий.

На практике данные выводы позволяют:

1. гармонизировать теоретическую и практическую части стратегических документов развития моногородов;
2. разграничить определение целей и задач социально-экономического развития моногорода и диверсификации его экономики;
3. разграничить понятия диверсификации моногорода от диверсификации градообразующего предприятия в стратегических документах моногородов;
4. определить приоритет целей и задач диверсификации исходя из уровня социально-экономического развития конкретного моногорода;
5. расширить инструментарий диверсификации при подготовке Комплексного плана модернизации моногорода (КИПММ), который на сегодняшний день является базовым стратегическим документом диверсификации моногородов.

Анализ Комплексной программы социально-экономического развития муниципального образования, а также Комплексного плана модернизации моногорода Юрги Кемеровской области показал, что в данных документах нет четкой границы между целями социально-экономического развития моногорода и его диверсификацией. Представляется, что они должны формировать единую систему общего и частного, а именно: цели диверсификации должны представлять подцели социально-экономического развития моногорода. При этом генеральная цель социально-экономического развития может рассматриваться в качестве миссии диверсификации экономики моногорода – постоянное улучшение качества жизни населения на основе устойчивого развития моногорода. Цель же непосредственно диверсификации предлагается

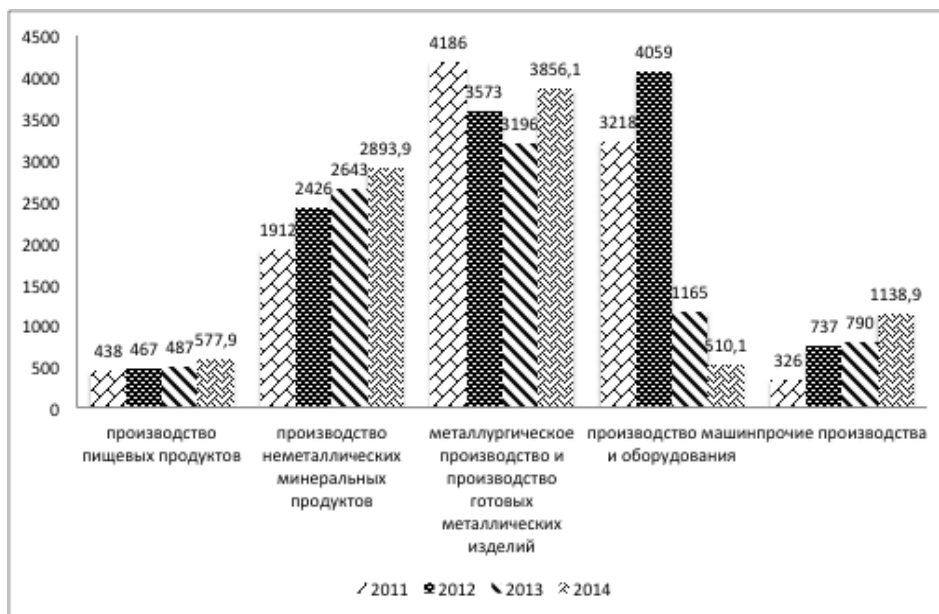
ограничить созданием такой структуры экономики, которая позволит обеспечить устойчивое развитие моногорода. Задачи для целей разработки КИПММ могут быть поставлены различным образом, однако следует учитывать интересы основных субъектов экономики моногорода: населения (представляемого органами муниципального управления), градообразующего предприятия, представителей малого и среднего бизнеса, а также учитывать требования инвестора, что может проявляться в проектах развития инвестиционной инфраструктуры моногорода.

Финансовое положение Юрги, определенное на основе динамики сальдо по утвержденной государством методике, на начало 2012 года оценивалось как тяжелое. В связи с чем на первый план согласно предложенной в статье градации выходят цели создания дополнительных рабочих мест; привлечения финансовой господдержки; разработка антикризисных мероприятий; создание условий для привлечения ресурсов, что и представлено в указанном стратегическом документе. Однако представляется актуальным учет в КИПММ проведение форсайта территории для учета долгосрочных целей диверсификации моногорода, а также внедрение актуальных на сегодняшний день технологий бережливого производства.

Юрга получила право называться моногородом, защитив в 2011 году Комплексный инвестиционный план муниципального образования, в котором, в частности, было обосновано выполнение критерия доли объема промышленного производства градообразующим предприятием (группой связанных предприятий) в общем показателе города свыше 50 %. Реализация КИПММ привело к снижению доли градообразующих предприятий, доли занятых, а также численности занятых на градообразующих предприятиях. Последнее указывает на планомерное выполнение поставленных задач по диверсификации экономики моногорода, при этом снимая статус моногорода с Юрги, исходя из текущих критериев, утвержденных Правительством РФ в 2014 г.

Резкое снижение доли градообразующих предприятий в общем объеме отгруженной продукции с 51,2 % в 2011 г. до 12,3 % в 2014 г. было вызвано рядом факторов, среди которых не только исполнение намеченных целей КИПММ по диверсификации экономики, но и общим экономическим спадом, наблюдавшемся в 2013–2014 гг. Так, индекс промышленного производства в 2013 г. составлял 75,6 %, увеличившись к 2014 г. до 96,6 %. Кроме того, на сокращение доли градообразующих предприятий оказал влияние накопленный пласт проблем данных организаций, что привело к естественному сокращению объема отгруженной продукции и индекса промышленного производства моноотрасли с 90,9 % в 2011 г. до 38,2 % в 2014 г.

Доля обрабатывающего производства сократилась незначительно: с 87,85 % в 2011 г. до 84,24 % в 2014 г. Причем сокращение в объеме отгруженной продукции произошло в металлургическом производстве (на 14 % в 2011–2014 гг. – с 4186 до 3681,9 млн руб.) и производстве машин и оборудования (рост на 26 % в 2012 г. к предыдущему году и общее сокращение на 84 % в период с 2011 по 2014 гг. – с 3218 до 510,1 млн руб.), тогда как производство неметаллических минеральных продуктов показало рост на 51 % в 2011–2014 гг. (с 1912 до 2893,9 млн руб.) (рис. 2). Последнее происходит в рамках развития приоритетной отрасли строительных материалов Юрги. На изменение структуры объема промышленного производства оказывает также влияние изменение структуры инвестиций в основные средства города.



**Рис. 2.** Динамика объемов отгруженной продукции по обрабатывающим производствам за 2011–2014 гг. (млн руб.)

Анализ заявленных в КИПММ задач и результатов реализации проектов диверсификации экономики моногорода показал, что они сконцентрированы на одном приоритетном направлении – развитии отрасли строительных материалов. Так, из трех проектов, которые были приняты для оценки инвестиционной привлекательности в рамках данного исследования, для целей диверсификации экономики моногорода приняли к реализации два: завод по производству металловатных плит и строительство мусоросортировочного комплекса. Однако данные проекты претерпели ряд изменений.

Проект по созданию нового предприятия по производству кровельных материалов, экструзионного пенополистирола и минераловатных плит, реализуемый «ТехноНИКОЛЬ-Сибирь», завершен. Общий объем инвестиций в проект составил 2 млрд руб. На предприятии работает 253 чел. со средней заработной платой 26 тыс. руб. Проект строительства мусоросортировочного комплекса, реализуемый ООО «Национальная экологическая компания», входит в общий проект по созданию в Юрге инфраструктуры по промышленной переработке твердых бытовых отходов «Отходы». Строительство комплекса предполагает возвращение в товарооборот до 12 тыс. тонн ценных ресурсов и будет принимать весь объем бытового мусора города. В 2014 году общий объем финансирования данного проекта составил свыше 3285 млн руб., большая часть которых поступила из областного бюджета (90 %), остальная – из местного. Данные проекты дополнены мероприятиями по строительству канализационного коллектора через зону экономического благоприствования, что можно отнести к инфраструктурным проектам, а также строительством мини-ТЭЦ с выработкой как тепловой, так и электрической энергии. Последнее позволит снизить зависимость города от системообразующего предприятия ООО «Юрмаш», на балансе которого находится Юргинская ТЭЦ, обеспечивающая город энергией.

Таким образом, хотя структура экономики моногорода Юрга за период 2011–2014 гг. изменилась в сторону большего разнообразия видов экономической деятельности, однако это произошло не только в результате реализации плана модернизации моногорода, но в значительной степени в связи с резким сокращением доли градообразующего предприятия в структуре экономики моногорода. Такое сокращение связано как с планомерными мероприятиями по реструктуризации экономики города в целом согласно комплексному плану, так и с последствиями влияния негативных макроэкономических факторов.

Подводя итог, на основе теоретических выводов о необходимости учета специфики диверсификации моногорода при постановке целей и применении инструментов диверсификации в работе предлагается практическое применение результатов исследования на примере моногорода Юрги Кемеровской области. Анализ реализации мероприятий по диверсификации моно-

города позволяет сделать вывод о переходе города из статуса моногорода в статус полипрофильного города, однако данный переход связан не только с успешной реализацией комплекса мер по диверсификации, но и негативными последствиями кризиса, повлиявшими на развитие градообразующей отрасли в целом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Совещание по вопросам стабильного развития моногородов. Петрозаводск. 28.04.2014. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/20873> (дата обращения: 02.04.2015)
2. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. – Homewood: Homewood University Press, 1971. – 498 p.
3. Gort M. Diversification and integration in American industry. – Princeton: Princeton University Press, 1962. – 508 p.
4. Berry C.H. Corporate Growth and Diversification // Journal of Law and Economics, 1971. – Vol. 14. – № 2. – P. 371–383.
5. Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. Diversification strategy in Japanese company. – Tokyo, Nipon Keirai, 1979. – 434 с.
6. Rumelt R.P. Strategy, structure and economic performance. – Boston, 1974.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. – М.: Вильямс, 2014. – 656 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 453 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. – М.: Вильямс, 2015. – 928 с.
11. Немченко Г., Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 107–113.
12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 2014. – 512 с.
13. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах / Под ред. проф. Л.А. Данченко. – 2-е изд. – М.: Маркет ДС, 2006. – 758 с.
14. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – 8-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2012. – 1472 с.
15. Управление развитием социальной сферы муниципальных образований: учебно-методическое пособие / Под общ. ред. Е. В. Тишина. – М.: Муниципальная власть, 2001. – 295 с.
16. Бухвалов А.В., Каткало А.С. Современные трактовки стратегии диверсификации // Российский журнал менеджмента, 2008. – Т. 6. – № 1. – С. 57–64.
17. Минцберг Г., Куин Д.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
18. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 1024 с.
19. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия Менеджмент, 2003. – № 3. – С. 18–46.
20. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. 2007. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
21. Маркидес К.С., Уильямсон П.Дж. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпорации // Российский журнал менеджмента, 2008. – № 6 (1). – С. 65–88.
22. Зотт К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования // Российский журнал менеджмента, 2008. – Т. 6, № 1. – С. 89–130.
23. Нестеренко Л.А. Теоретические подходы к исследованию диверсификации процессов повышения качества жизни // Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, инструменты и аудит: сборник научных трудов: прил. к журн. «Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского» ФГБОУ ВПО «ТГТУ». – Тамбов,

2011. – Вып. 10. – 274 с. URL: [http://www.tstu.ru/book/elib/pdf/sborniki/2011/sbornik\\_10-a.pdf](http://www.tstu.ru/book/elib/pdf/sborniki/2011/sbornik_10-a.pdf) (дата обращения: 02.02.2015)
24. Рогачева М.А., Антоненко Е.Е. Переработка техногенных отходов как направление диверсификации экономики моногорода // Управление экономическими системами. URL: <http://www.uecs.ru/uecs41-412012/item/1369-2012-05-29-07-37-30> (дата обращения: 10.02.2015)
25. Тургель И.Д. Моноспециализированный город: теория и практика стратегического управления социально-экономическим развитием. – Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2001. – 259 с.

## REFERENCES

1. Soveshhanie po voprosam stabilnogo razvitiya monogorodov [Stable development of company-town report]. Petrozavodsk. 28.04.2014. Available at <http://www.kremlin.ru/events/president/news/20873> (accessed 2 April 2015).
2. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Homewood University Press, 1971, 498 p.
3. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton: Princeton University Press, 1962, 508 p.
4. Berry C.H. Corporate Growth and Diversification. Journal of Law and Economics, 1971, vol. 14, no. 2, pp. 371–383.
5. Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. Diversification strategy in Japanese company. Tokyo, Nipon Keirai, 1979, 434 p.
6. Rumelt R.P. Strategy, structure and economic performance, Boston, 1974.
7. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]: Sokr. per. s angl. / Nauch. red. i avt. predisl. L.I. Evenko. M.: Ekonomika, 1989, 519 p.
8. Kotler F., Armstrong G., Wong W., Sonders D. Osnovy marketinga [Marketing]. Moscow, Wiliams, 2014, 656 p.
9. Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy. The method of analysis of industries and competitors]. Moscow, Wiliams, 2014, 453 p.
10. Thompson, A.A., Strickland III A.Dzh. Strategicheskij menedzhment. Sozdanie konkurentnogo preimushhestva [Strategic management. Creating competitive advantage]. Moscow, Wiliams, 2015. – 576 p.
11. Nemchenko G., Doneckaja S., Dyakonov K. Diversifikaciya proizvodstva: celi i napravleniya deyatel'nosti [Diversification of production: goals and directions of activity]. Problemy teorii i praktiki upravleniya, 1998, no. 1, pp. 107–113.
12. Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B. Sovremennyy jekonomicheskij slovar [Modern economy dictionary]. Moscow: Infra-M, 2014, 512 p.
13. Marketing po notam: prakticheskij kurs na rossiyskih primerah [Marketing notes: practical course on Russian examples] / Pod red. prof. L.A. Danchenko. 2-e izd. M.: Market DS, 2006, 758 p.
14. Bolshoy ekonomicheskij slovar [Big dictionary of Economics] / Pod red. A.N. Azriljana. 8th izd., dop. M.: Institut novoy ekonomiki, 2012, 1472 p.
15. Upravlenie razvitiem socialnoy sfery municipalnyh obrazovaniy: uchebno-metodicheskoe posobie [Management of development of social sphere of municipalities: the textbook] / Pod obsch. red. E.V. Tishina. – M.: Municipalnaya vlast, 2001, 295 p.
16. Buhvalov A.V., Katkalo A.S. Sovremennye traktovki strategii diversifikacii [Modern interpretation of a strategy of diversification] // Russian management journal, 2008, vol. 6, no. 1, pp. 57–64.
17. Minzberg G., Kuin D.B., Goshal S. Strategicheskij process. Konceptcii, problemy, resheniya [Strategic process. Concepts, problems, solutions]. SPb.: Piter, 2001, 688 p.
18. Kovalev V.V. Finansovyj menedzhment: teoriya i praktika [Financial management: theory and practice]. 2nd izd., pererab. i dop. Moscow, Prospekt, 2011, 1024 p.
19. Prahalad K.K., Hamel G. Klyuchevaya kompetenciya korporacii [The core competence of the corporation] // Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Menedzhment, 2003, no. 3, pp. 18–46.
20. Kollis D.Dzh., Montgomeri S.A. Korporativnaya strategiya. Resursnyy podhod [Corporate strategy. Resource-based approach]. Moscow, Olimp-Biznes, 2007, 400 p.

21. Markides K.S., Uilyamson P.Dzh. Svjazannaya diversifikaciya, klyuchevye kompetencii i rezultaty korporacii [Related diversification, core competencies and results of the Corporation] // Russian management journal, 2008, no. 6 (1), pp. 65–88.
22. Zott K. Dinamicheskie sposobnosti i vnutriotraslevye razlichiya rezultatov deyatel'nosti firm: issledovanie s ispolzovaniem imitacionnogo modelirovaniya [Dynamic capabilities and intra-industry differences in performance of firms: a study using simulation modeling]. Russian management journal, 2008, vol. 6, no. 1. pp. 89–130.
23. Nesterenko L.A. Teoreticheskie podhody k issledovaniyu diversifikacii processov povysheniya kachestva zhizni [Theoretical approaches to the study of the diversification processes of improvement of quality of life]. Ekonomika i upravlenie kachestvom: uchet, analiz, metody, modeli, instrumenty i audit : sbornik nauchnyh trudov: pril. k zhurn. «Voprosy sovremennoy nauki i praktiki. Universitet im. V.I. Vernadskogo» TSTU. Tambov, 2011, vol. 10, 274 p. Available at [http://www.tstu.ru/book/elib/pdf/sborniki/2011/sbornik\\_10-a.pdf](http://www.tstu.ru/book/elib/pdf/sborniki/2011/sbornik_10-a.pdf) (accessed 2 February 2015).
24. Rogacheva M.A., Antonenko E.E. Pererabotka tehnogennyh othodov kak napravlenie diversifikacii ekonomiki monogoroda [Processing of industrial waste as the direction of diversifying the economy of towns]. Upravlenie jekonomicheskimi sistemami. URL: <http://www.uecs.ru/uecs41-412012/item/1369-2012-05-29-07-37-30> (accessed 2 February 2015).
25. Turgel I.D. Monospecializirovanny gorod: teorija i praktika strategicheskogo upravleniya socialno-ekonomicheskim razvitiem [Monospecialized city: theory and practice of strategic management of socio-economic development]. Ekaterinburg: AMB, 2001, 259 p.

Поступила 17.05.2015 г.