

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Рассмотрены некоторые особенности распределения ресурсов предприятий малого и среднего бизнеса при выборе стратегий усиления занятых позиций на рынке. Указаны причины приоритетности выбора предприятиями стратегии диверсификации. Проанализированы различные подходы к толкованию понятия стратегии диверсификации, рассмотрен механизм диверсификации и ее характеристика в качестве экономической категории. Указана классическая классификация стратегий диверсификации и дана краткая характеристика основных понятий. Сделан обобщающий вывод о приоритетности выбора направления развития предприятиями малого и среднего бизнеса при использовании стратегии диверсификации производства.

Ключевые слова: диверсификация; производство; стратегия; малый и средний бизнес; классификация; механизм; экономическая категория.

В условиях постоянно нарастающей конкуренции руководство производственных предприятий вынуждено уделять пристальное внимание сохранению и усилению занятых позиций на рынке. Для достижения этой цели должны выделяться значительные финансовые и трудовые ресурсы, задачей которых по своей сути является обеспечение постоянного мониторинга внешней и внутренней ситуации, анализ финансово-экономических результатов деятельности, а также минимизация рисков путем своевременного реагирования на потенциально возникающие угрозы деятельности предприятия. Причем зачастую чем слабее и неустойчивее позиция предприятия на рынке, тем большее количество ресурсов требуется для обеспечения сохранения достигнутых результатов. Однако в реальной жизни руководство неустойчивого предприятия намного с большей вероятностью вложит свободные ресурсы в развитие производства, нежели в оплату услуг специалистов, результат работы которых проявляется не сразу, а становится заметен лишь в долгосрочной перспективе. В таком случае на рынке в целом возникает некий диссонанс: устойчивые предприятия только укрепляют и занимают новые позиции на рынке, а неустойчивые либо постепенно уходят, либо работают с минимальным экономическим эффектом.

Особо остро данный вопрос стоит для предприятий малого и среднего бизнеса, где практически всегда присутствует дефицит свободных финансовых ресурсов и, соответственно, даже траты на дополнительные услуги по выявлению проблемных зон деятельности предприятия считаются чем-то эфемерным и необязательным, не говоря уже о собственных маркетинговых исследованиях, не-

*Яковлев Роман Олегович – магистрант, кафедра финансов, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, romole@bk.ru.

стандартной аналитике и т.п. Такие предприятия в абсолютном большинстве пытаются сохранить позиции на рынке путем метода «прощупывания почвы», т.е. осуществляют те или иные действия по развитию деятельности с минимальным предварительным анализом, а затем пытаются оценить влияние конкретных действий или их совокупности на конечный финансовый результат. Причем в силу ограниченности бюджета даже такие действия по развитию деятельности осуществляются нерегулярно и, зачастую, именно уже в момент наступления кризисной ситуации.

Также следует учитывать, что в настоящее время искусственно создаваемое устаревание товаров в первую очередь негативно сказывается на малом и среднем бизнесе, занимающемся непосредственно производством. Многие предприниматели просто физически не успевают окупить средства, вложенные в производство. Тогда для них и возникает дилемма: либо работать с меньшей эффективностью, либо снова вкладывать ресурсы в производственные мощности, не получив при этом достаточной отдачи от предыдущих вложений. При этом отсутствует уверенность в том, что новые затраты успеют окупиться до момента морального устаревания вновь приобретаемых мощностей. В таком случае чаще всего малый и средний бизнес решает либо все-таки попытаться получить необходимый эффект от уже имеющихся производственных мощностей, при этом отставая от общих тенденций рынка, либо вовсе сокращает до минимума свое присутствие на рынке, создавая свободную зону для поглощения крупными игроками, что для рынка в целом также является негативным фактором.

С целью снижения вероятности потерь для производственных предприятий существует несколько различных стратегий, среди которых: отказ от неэффективного производства, переориентация на другой рынок, вступление в холдинг, изменение ценовой политики, развитие маркетинговой составляющей и пр.

Особо место в стратегиях минимизации потерь занимает диверсификация производства. В экономической литературе имеются различные подходы к толкованию понятия «диверсификация». В экономической энциклопедии под ред. Л.И. Абалкина под диверсификацией понимается увеличение количества видов товаров и услуг, предназначенных для экспорта. В понимании Н.В. Гущева данное понятие обозначает расширение видов деятельности, переход к более разнообразным способам ведения хозяйства, объектам вложения активов и источникам привлечения ресурсов. Н.А. Стрелков подразумевает под этим понятием процесс перераспределения ресурсов корпорации в различные сферы деятельности, существенно отличающихся от уже освоенных. В.К. Складенко считает, что это обозначает проникновение фирм в разнородные, технологически не связанные с собой отрасли. М.Г. Коваленко толкует понятие диверсификации, как одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий и услуг [4].

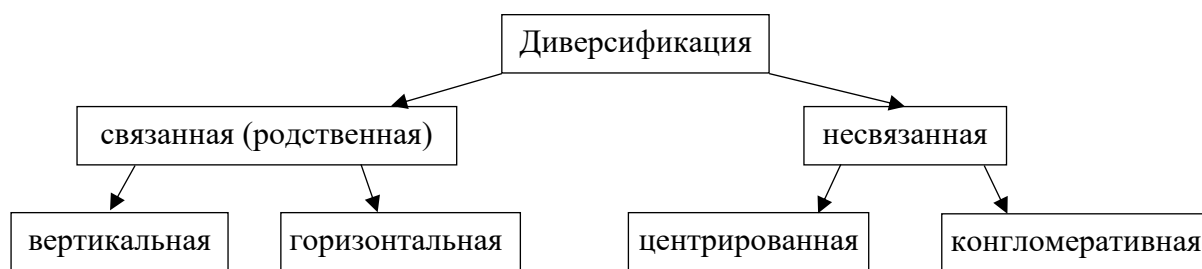
Имеется значительное количество иных подходов к толкованию данного понятия, однако, в целом, практически все они подразумевают под собой расширение производства. Данная стратегия для производственных предприятий зачастую является наиболее понятной и очевидной. Даже малый и средний бизнес,

не имея большого количества свободных ресурсов, все равно под развитием деятельности чаще всего подразумевает именно диверсификацию производства. При выборе данной стратегии развития руководство малых и средних предприятий либо направляет ресурсы на глубокий предварительный анализ своего диверсификационного потенциала, а также выбора конкретных направлений диверсификации, либо же, основываясь на собственном опыте, рискует и вкладывает ресурсы в то направление диверсификации, которое руководством считается наиболее перспективным. В любом случае диверсификации производства для таких предприятий, с одной стороны, имеет потенциал позитивного эффекта на конечный финансовый результат, а с другой – возникают дополнительные риски, среди которых усложнение организационной работы, недостаток спроса, снижение финансовой устойчивости (в случае использования заемных источников), зависимость от новых контрагентов и т.п. Самый опасный риск для малых и средних предприятий заключается в возможности полной потери инвестируемых средств, которая может фатально сказаться вообще на всем бизнесе в целом, поэтому стратегию диверсификации производства необходимо осуществлять очень аккуратно и, по возможности, только после глубокого предварительного анализа всех сопутствующих элементов.

Диверсификация в качестве экономической категории отражает глубину изменения экономических отношений и обосновывает суть производственного процесса изготовления конкурентоспособной продукции, учитывая экономический и производственный потенциал предприятия. Под механизмом диверсификации подразумевают цельную совокупность различных средств, методов, инструментов и всех видов обеспечения, позволяющих реализовывать запланированные цели диверсификации предприятия в необходимые сроки и в полном объеме. Цели механизма диверсификации формируются с учетом общей рыночной направленности, а также индивидуальных научных, технических, кадровых и экономических возможностей предприятия. При этом используется различная информация о текущем состоянии предприятия, тенденция его развития, а также социально-экономические прогнозы внешней среды, экспертные мнения руководителей и специалистов, анализ опыта функционирования предприятия до диверсификации [3].

Выбор стратегии развития предприятия путем диверсификации производства должен быть обусловлен достижением синергетического эффекта, то есть ростом эффективности деятельности предприятия в результате совместного или однородного слияния их отдельных элементов по сравнению с их деятельностью до диверсификации. На рисунке рассмотрим классификацию диверсификации производства.

В России чаще всего встречается связанная диверсификация. Преимуществом такого типа диверсификации можно считать то, что новое направление по своей сути напрямую связано с основным текущим видом бизнеса, предприятию не нужно тратить дополнительные средства на приобретение аналогичных услуг или товаров у конкурентов, осуществляя диверсификацию собственными силами, следовательно, сохранит конкурентное преимущество. Еще одним преимуществом является использование возможностей смежной отрасли.



Классификация стратегий диверсификации

Составлен по данным: [1]

Одним из видов связанной диверсификации является расширение производственной цепочки. Новый продукт или услуга могут выпускаться под уже имеющимся брендом. Связанная диверсификация представляет собой обновление в производственной деятельности компании, связанное с производством основного вида продукции в области производства, технологии, маркетинга. Родственная диверсификация проводится между компаниями, имеющими родственное производство и обладающими стратегическим соответствием, впоследствии превращающимся в конкурентное преимущество. Она также делится на вертикальную и горизонтальную диверсификацию [2].

Вертикальная диверсификация – вид связанной диверсификации, который предполагает расширение выпуска на такой вид продукции, который входит в технологическую цепочку производства основного продукта. Например, предприятие, занимающееся производством и продажей соков, решает открыть собственный отдел дизайна и производства упаковочной продукции, сократив расходы на сторонние услуги.

Горизонтальная диверсификация – вид связанной диверсификации, который подразумевает начало производства нового типа продукции на основе имеющихся технологий, но не используемых в настоящий момент в основной производственной цепочке. Например, предприятие, занимающееся деревообработкой, решает начать производить обрешетную доску меньшей толщины, чем это делалось раньше, по причине общего высокого спроса на рынке.

Различают следующие формы связанной диверсификации:

- диверсификация в поставки, означает развитие деятельности, обеспечивающей входные потоки в компанию (например, производство заготовок, оборудования и т.п.);

- диверсификация в продвижение, относится к развитию деятельности, связанной с выходными потоками (например, транспорт, доставка, ремонт, обслуживание);

- горизонтальная диверсификация, предполагающая развитие продуктов-заменителей либо продуктов, дополняющих уже производимый ряд.

Горизонтальная диверсификация базируется на поиске возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии. При данной стратегии компания ориентируется на производство таких

технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности компании, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть дополняющим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка компанией собственной компетентности в производстве нового продукта [4].

Реже встречается несвязанная диверсификация. Такой вид диверсификации является более рискованным, поскольку компания начинает развивать вид деятельности, прямо не связанный с основным производством, следовательно, тяжелее спрогнозировать риски, привязать вспомогательное производство к основному виду деятельности. Вместе с тем принцип такой диверсификации заключается в развитии самого перспективного на данный момент направления бизнеса, которое представляет наибольший интерес для владельца [1].

Несвязанная диверсификация – это новая область деятельности компании, которая не имеет непосредственной связи с основным производством фирмы, то есть отсутствуют общие рынки сбыта, технологии, ресурсы. Увеличение прибыли достигается за счет обмена или разделения сфер деятельности. Это больше диверсификация капитала, чем производственной деятельности. Наиболее значимыми мотивами такой диверсификации являются распределение риска, использование имеющегося опыта управления, стремление закрепиться в новых для предприятия отраслях с высокой нормой прибыли. Вступление в новую отрасль может проходить путем поглощения, открытия нового или совместного предприятия. Возможные преимущества несвязанной диверсификации:

- использование избыточной наличности или доходов;
- использование незагруженных мощностей и других ресурсов;
- избавление от существующего бизнеса;
- распределение рисков.

Центрированная диверсификация базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из возможностей, заключенных в используемой технологии или в других сильных сторонах функционирования компании. Например, производитель смартфонов начинает производить дополнительные гаджеты, подключаемые к смартфонам.

Конгломеративная диверсификация подразумевает расширение нового производства, никак не связанного с нынешней продукцией, которую планируется реализовывать на новых для предприятия рынках [1]. Например, нефтекомпания начинает строить плавательные бассейны.

Предприятиями малого и среднего бизнеса в России чаще всего используется именно связанная диверсификация, когда осуществляется расширение существующего производства. Такой выбор обусловлен относительной простотой и более низкими рисками, в сравнении с несвязанной диверсификацией. Также следует учитывать, что при осуществлении стратегии связанной диверсификации имеется относительно четкое понимание того, чего следует ожидать в конеч-

ном итоге, а значит простота планирования и прогнозирования результатов деятельности, более простая организационная работа, менее ресурсоемкие затраты на предварительный анализ и т.п. В зависимости от отрасли, доли на рынке, особенностей производства, спроса и иных экономических категорий каждое предприятие индивидуально определяет собственную стратегию диверсификации. Используя индивидуальную тактику развития производства малый и средний бизнес с одной стороны снижает риск потери средств, с другой повышает эффективность собственной деятельности, становясь более конкурентоспособным, что в конечном итоге для рынка в целом является позитивным фактором.

Список использованной литературы

1. Гумерова Г.Ф. Диверсификация производства: сущность, причины, преимущества и недостатки, классификация / Г.Ф. Гумерова // Изд-во УфГАТУ. – 2015. – № 8-7. – С. 35–40.
2. Гуцев М.В. Диверсификация на высокотехнологических предприятиях / М.В. Гуцев // Изд-во МГУиПИ. – 2011. – № 10. – С. 73–78.
3. Плотников А.П. Диверсификационный механизм предприятия / А.П. Плотников, Н.Н. Павлов // Вестник СГЭУ. – 2016. – № 3 (137). – С. 38–40.
4. Юдина И.С. К вопросу об определении термина «диверсификация» / И.С. Юдина, А.П. Антонов // Инновационная наука. – 2016. – № 6. – С. 303–308.