

## **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Баринов И.С., Белов А.М.,

*Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов*

*В статье исследуется влияние диверсификации производства на конкурентоспособность российских промышленных предприятий. Анализируются различные виды диверсификации, используемые в практике промышленных предприятий. Предлагается использование сбалансированной системы показателей для оценки стратегии диверсификации.*

*The article tells us about the results of investigations of production diversification influence on the Russian industrial enterprises competitiveness. The authors analyses the different kinds of diversifications, which use in industrial enterprises practice. It is suggested to use BSC for diversification strategy estimation.*

В современных условиях на российских предприятиях наметилась тенденция к диверсификации производства, которая, расширяя комплекс производимых предприятием товаров и услуг позволяет повысить их конкурентоспособность, ослабить возможные риски.

Как правило, большинство предприятий начинают свою деятельность с одиночного бизнеса. Для таких компаний максимизация долговременной прибыли означает, что компания, специализируясь на определенном виде деятельности, эффективно конкурирует в пределах соответствующих сегментов рынка на основе стратегий ценового лидерства, дифференциации и фокусирования, включающих также вертикальную интеграцию для получения стратегических преимуществ в сбыте или снабжении. Другим направлением является диверсификация деятельности предприятия. В то же время эти направления, на наш взгляд, не должны рассматриваться как взаимоисключающие. Практика экономической деятельности свидетельствует, что между диверсификацией и специализацией бизнеса должен быть найден определенный баланс, который и делает развитие диверсификации перспективным.

Стратегия диверсификации предприятия является одним из вариантов его стратегического развития. По мнению авторов, под стратегией диверсификации производства следует понимать совокупность правил и приемов одновременного развития нескольких не связанных друг с другом видов производства, расширение

ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия (организации), направленных на повышение эффективности его производства и конкурентоспособности.

Основой диверсификации является, так называемая портфельная составляющая, определяющаяся тем, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также действиями и подходами, направленными на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания. Таким образом, диверсифицированная компания представляет собой совокупность различных стратегических областей бизнеса, каждая из которых имеет собственные возможности будущего роста, повышения рентабельности, или же требует особого конкурентного подхода. В портфельной стратегии определяется комбинации различных стратегических областей бизнеса, в которых фирма будет стремиться достичь своих целей. Конкурентная же стратегия определяет различные подходы, в которых компания будет действовать в каждой стратегической области.

В промышленности для большинства производителей характерна диверсификация, основанная на специализации или ключевой компетенции, что связано с преобладающей формой внутреннего развития, а не приобретением (слиянием, поглощением) существующих предприятий. В данном контексте под ключевой компетенцией понимается взаимосвязанный набор навыков, способностей, технологий, который придает уникальность бизнесу. Именно ключевые компетенции позволяют добиться устойчивого конкурентного преимущества на рынке и стать связующим звеном (ядром) диверсификации.

Между тем, ключевые компетенции, которыми обладает то или иное предприятие определяет различные виды деятельности, которые могут значительно различаться по уровню рентабельности и конкурентоспособности продукции, перспективах стратегического развития предприятия. Последнее предопределяет целесообразность переключения внимания руководителей на отрасли и виды деятельности, на которых специализируется или будет специализироваться предприятие, то есть определение так называемых стратегических зон хозяйствования (СЗХ), представляющих отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход [1].

В крупных диверсифицированных компаниях СЗХ обслуживаются специальными подразделениями - стратегическими бизнес-единицами (СБЕ).

Следует заметить, что концепция СЗХ и СБЕ оказывает сильное влияние на формирование систем планирования и управления в крупных диверсифицированных компаниях мира. Количество СЗХ на одном предприятии зависит от того, насколько широка диверсификация данной компании. В крупных диверсифицированных компаниях может обнаруживаться от 30 до 50 СЗХ. Более сложным является вопрос о соотношении СБЕ и СЗХ, поскольку понятно, что одна бизнес-единица может обслуживать несколько СЗХ, однако вопрос рационального количества управляемых зон хозяйствования требует отдельного обоснования.

Анализ перспективности СЗХ в рамках обеспечения конкурентоспособности предприятия позволяет выделить два возможных направления диверсификации. Первое направление обусловливается неблагоприятными перспективами развития СЗХ, определяемыми снижением конкурентоспособности предприятия в данной СЗХ, отсутствием дальнейших перспектив роста СЗХ и т.п. В этом случае по итогам анализа может быть принято решение об уходе предприятия из определенной СЗХ, при этом бизнес-единица может быть ликвидирована или репрофилирована. Решение о репрофилировании целесообразно, когда бизнес-единица обладает ключевой компетенцией, которую можно использовать при работе на других сегментах рынка.

Второе направление связывается с перспективами роста спроса на продукцию в СЗХ, возможностями географического расширения рынка, в том числе выход на зарубежные рынки, ослабление конкуренции и т.д. В данном случае применимы две стратегии роста бизнес-единицы – товарная и рыночная экспансия [1]. Товарная может сопровождаться дифференциацией продукции по рыночным сегментам, т.е. расширением ассортимента, либо концентрической диверсификацией – расширением номенклатуры, которая совпадает с основным профилем бизнес-единицы.

Исследования успешно развивающихся компаний показывает, что рост и развитие компании, как правило, включают три основных этапа:

- концентрация на одиночном бизнесе на одном национальном рынке;
- вертикальная интеграция и/или глобальная экспансия к сильнейшей позиции в ключевом бизнесе;
- диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса.

Все это ведет к росту компании, однако следует иметь в виду «закон» уменьшающегося возврата при увеличении «степени диверсификации», в соответствии с которым после некоторой точки экстенсивная диверсификация, вертикальная интеграция и интернационализация бизнеса приводят к падению доходов на единицу вложенного капитала, так как компания в первую очередь эксплуатирует наиболее прибыльные благоприятные возможности, а затем остаются наименее прибыльные, что ограничивает возможности роста фирмы.

Учитывая влияние диверсификации производства на различные показатели деятельности предприятия, по мнению авторов, для оценки реализации стратегии диверсификации целесообразно использование сбалансированной системы показателей (BSC), представляющей систему оценки стратегического развития бизнеса предприятия, основанную на системе показателей, характеризующих его деятельность в четырех направлениях: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала [1,2]. Эта система представляет собой не только оценочную систему, но служит средством стратегического управления, так как позволяет не только сформулировать стратегию развития компании, но и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач и показателей их определяющих.

BSC включает задачи и показатели, сгруппированные в четыре направления:

- 1) финансовая составляющая;
- 2) клиентская составляющая;
- 3) составляющая внутренних бизнес-процессов;
- 4) составляющая обучения и развития персонала.

На рис.1 показана взаимосвязь этих четырех составляющих со стратегией компании в рамках концепции BSC.

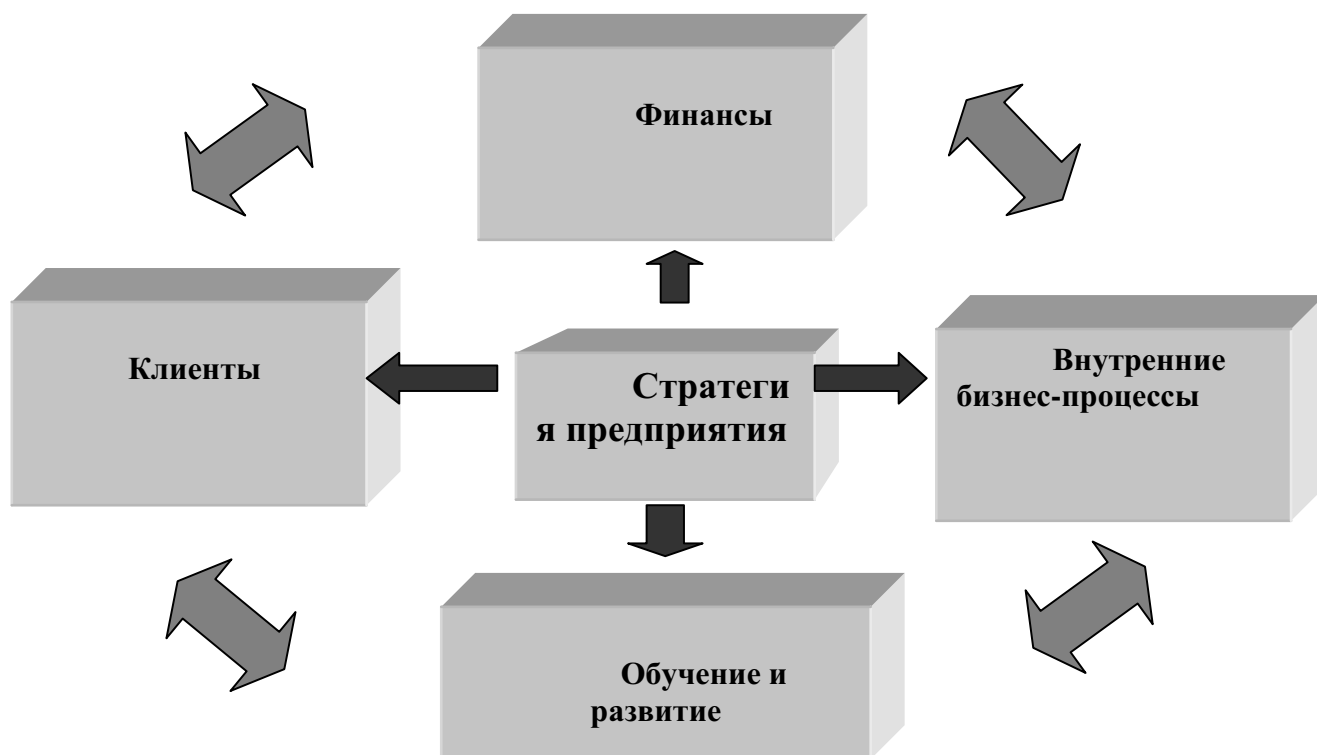


Рисунок 1. Взаимосвязь четырех составляющих со стратегией предприятия в рамках концепции BSC

Финансовая составляющая предполагает установление взаимосвязи между стратегией диверсификации производства компании и финансовыми целями, которые являются своеобразными ориентирами при определении задач и параметров других составляющих. При этом при установлении финансовых показателей, определяющих реализацию стратегии диверсификации производства, необходимо учитывать стадию жизненного цикла предприятия. Например, на стадии роста предприятия в качестве такого показателя может быть принят рост дохода и объемов продаж на целевом сегменте рынка. На стадии устойчивого развития – показатели рентабельности инвестиций, рентабельности собственного и привлеченного капитала и др. На стадии зрелости – денежные потоки от различных видов деятельности предприятия и снижение потребностей в оборотном капитале. Кроме того в финансовую составляющую многие компании включают оценки риска стратегии. Например, диверсификация направлений бизнеса и источников дохода компании.

Клиентская составляющая определяет целевые сегменты потребительского рынка и целевую группу клиентов.

К ключевым показателям клиентской составляющей относятся: доля рынка, сохранение клиентской базы, расширение клиентской базы, удовлетворение потребностей клиента, прибыльность клиента (табл.1). При этом для диверсифицированной компании представляется целесообразным оценивать клиентскую составляющую по каждому виду деятельности компании.

Таблица 1

Показатели клиентской составляющей в BSC

Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании.
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов.
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка. после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Цели и показатели данной составляющей формулируются после разработки финансовой и клиентской составляющей, что позволяет ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на удовлетворенность клиентов и акционеров. При этом рекомендуется определить стоимостную цепочку внутренних бизнес-процессов по каждому из видов производства, включающую три основных бизнес-процесса: инновационный, операционный и послепродажное обслуживание. Соответственно по каждому из внутренних бизнес-процессов должны быть определены ключевые показатели их оценки. Важнейшими показателями для оценки основных внутренних бизнес-процессов являются показатели себестоимости, качества продукции (услуг) и длительность временного цикла (производства, реализации продукции, обслуживания клиентов и т.д.).

Составляющая обучения и развития персонала формирует на предприятии соответствующее кадровое обеспечение. Основные показатели этой составляющей позволяют оценить кадровую ситуацию в компании. К ним относятся удовлетворенность работника, сохранение кадрового состава и эффективность работника. При этом удовлетворенность работника считается условием, обеспечивающим два других показателя. При этом на удовлетворенность работника оказывают влияние такие стимулирующие факторы как: сферы компетентности персонала, технологическая инфраструктура предприятия, благоприятный климат в коллективе.

BSC обладает, как определенными преимуществами, связанными с возможностью контролировать ход и реализацию стратегии предприятия и предпринимать соответствующие шаги для ее корректировки, так и определенными недостатками, главным образом связанными с недостаточной проработкой методических основ ее применения. В табл.2. приведены сильные и слабые стороны BSC.

Таблица 2

Сильные и слабые стороны BSC

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>Обширный обзор деятельности.</p> <p>Способность переводить видение и стратегию организации в конкретные задачи и показатели.</p> <p>Комплексный подход к измерению характеристик деятельности.</p> <p>Фокус на ограниченное число ключевых показателей, для снижения объема избыточной информации.</p> <p>Гибкость и адаптация к особенностям любой организации.</p> <p>Понимание взаимозависимости различных сфер деятельности организации.</p> <p>Ориентация на потребителя и рынок.</p> <p>Развитие понимания стратегии.</p> <p>Относительная легкость применения.</p>	<p>Только концептуальная модель, которую сложно преобразовать в модель измерений.</p> <p>Нечеткое представление взаимосвязей критериев.</p> <p>Фокус только на потребителей, игнорирование других заинтересованных сторон.</p> <p>Недостаточное внимание к вкладу работников и поставщиков.</p> <p>Фокус в первую очередь на выходные показатели деятельности.</p> <p>Нет мониторинга конкуренции и развития технологии, что означает скорее статичность модели, чем динамичность.</p>

Между тем, несмотря на отмеченные недостатки, BSC дает возможность решить важнейшую проблему при разработке и реализации стратегии диверсификации производства – оценить потенциал и перспективы реализации направлений диверсификации производства с позиций обеспечения конкурентоспособности предприятия и на этой основе разработать мероприятия по ее дальнейшему повышению.

### **Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.- 2-е изд., испр. и доп./Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2003.