

## **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Кузьменко С.В.**

**Научный руководитель — доц. к. э. н. Зотков О. М.  
Сибирский федеральный университет, г. Красноярск**

Одной из стратегических альтернатив перспективного планирования является диверсификация. Эта проблема долгое время не находила отражения в экономической литературе, на практике. Первые теоретические разработки по проблеме диверсификации появились в 20х гг. XX века за рубежом. Период диверсификации производства и активного расширения компаний в Европе и, особенно в США относится к 60-70-м гг. При этом широко использовалась стратегия слияний и поглощений. Диверсификация, прежде чем приобрести современные черты, в рамках глобальной стратегии прошла сложный путь развития, меняясь как под влиянием внешних обстоятельств, так и внутренней среды развития предприятия.

В современных условиях, в условиях перехода страны на рыночные отношения на российских предприятиях наметилась тенденция к диверсификации производства, которая, расширяя комплекс производимых предприятием рыночных товаров и услуг, позволяет повысить их конкурентоспособность, воздействовать на динамику производственного потенциала, ослабить возможные риски, обезопасить себя от банкротства и получить максимальную прибыль. В условиях производственного спада и кризиса диверсификация производства способствует: большей выживаемости любого хозяйственного субъекта в условиях рынка; более полному использованию ресурсов предприятия; наиболее полному насыщению рынка необходимыми товарами и услугами; проведению антимонопольной политики. Этим объясняется, что диверсификация производства становится формой концентрации финансовых ресурсов на выбранном направлении преобразования производственно-хозяйственной деятельности многих субъектов хозяйствования.

Стратегия диверсификации предприятия является одним из вариантов стратегического развития. 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. Диверсифицированные преобразования следует оценивать не по результатам текущей деятельности предприятий, а за стратегический период времени. Это означает, что конкретный выбор вариантов диверсифицированного рыночного развития предприятия определяется оптимальным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать финансовый капитал и другие ресурсы. Диверсификация и ее стратегия должна обеспечивать экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции.

При этом необходимо учесть, что единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому и определение его стратегии также оригинально, т.к. зависит от позиции предприятия на рынке, его потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, особенностей выпускаемой продукции, состояния экономики и других факторов. В результате диверсификации производства предприятия превращаются в сложные многоцелевые комплексы,

включающие производства, зачастую выпускающие продукцию и оказывающие услуги совершенно разного назначения и характера. Диверсифицированным считается предприятие, когда более 30% общего объема продаж приходится на товары, работы и услуги, производимые с учетом спроса и предложения, не связанные с основной деятельностью предприятия.

Разработка стратегии диверсификации является важным вопросом в рамках развития производства, укрепления позиций предприятия и повышения его финансовых результатов. Немаловажное значение имеет применение диверсификации на предприятиях их отраслевой принадлежности. Обозначим особенности проведения диверсифицированной политики на предприятиях деревообрабатывающей отрасли.

На отечественных деревообрабатывающих предприятиях в последние годы используются устоявшиеся модели выработки стратегий развития. Выбирается базовая стратегия, подкрепленная функциональными стратегиями. На практике применяют следующие основные базовые стратегии: стратегия роста – основная стратегия предприятия, выражающая стремление к росту объемов продаж, прибыли, капитала; стратегия стабилизации – стратегия деятельности предприятия в условиях нестабильности объема продаж и доходов; стратегия выживания – чисто оборонительная стратегия, применяемая в условиях глубокого кризиса экономической деятельности. К функциональным следует отнести следующие стратегии: управленческая; маркетинговая; производственная; финансовая; стратегия НИОКР; стратегия качества; стратегия ВЭД; экологическая стратегия и т.д. Каждая из функциональных стратегий подразделяется на более мелкие конкретные операционные стратегии, которые служат инструментом реализации первых.

В производственной практике для реализации базовой в рамках функциональной стратегии важно выявить основные механизмы диверсифицированного процесса, требующие стратегического сопровождения. Диверсифицированные стратегии должны учитывать цели и задачи, которые призван решать каждый стратегический уровень. Цели конкретны для определенных этапов развития системы, в методологическом плане можно указать на то, что они должны лежать в основе стратегии. Диверсифицированная стратегия не должна быть оторвана от набора средств и механизмов предприятия, позволяющих осуществлять управляющие воздействия.

Таким образом, диверсификация – одно из направлений экономической стратегии производственного предпринимательства, имеющих цель расширить сферу рыночной деятельности предприятия. Обеспечивается путем выпуска на рынок новых товаров, которые не связаны с основной специализацией, на тех же производственных площадях, с использованием имеющегося оборудования. Стратегический смысл диверсификации заключается в том, что на предприятии создаются новые элементы производственно-коммерческого цикла. Содержанием стратегии являются научные, организационно-технические мероприятия по внедрению новых направлений производства товаров и услуг.

Как показывает практика, диверсифицированные стратегии реализуются в процессе постоянных изменений, преобразований в производственном процессе. При этом они многовариантны, характеризуются разнообразием подходов, действий, финансирования деятельности по отношению к какому-либо объекту. Цели стратегий диверсификации реализуемые в хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования напрямую зависят от его финансового состояния и возможностей. Цели различны в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Финансовые возможности убыточных, средних и преуспевающих предприятий диктуют различные стратегии, от «просто выжить» до образования эффективно развивающихся стратегических корпоративных структур. К тому же, как известно,

при разработке долгосрочной стратегии процесса диверсификации оцениваются вероятные потребности рынка в деревообрабатывающей продукции, выявляются рациональные соотношения между развитием рыночных отношений, производством и потреблением продукции.

Бесспорным является тот факт, что по мере наращивания объемов выпуска продукции совершенствуются механизмы ее производства (отлажены технология, производственное оборудование, снижаются затраты на производство и т.д.). Это, в свою очередь, ведет к повышению качества изделий.

Опыт деревообрабатывающих предприятий показывает, что имеется тесная взаимосвязь между категориями «качество», «диверсификация» и «имидж предприятия». Если диверсификация определена как процесс постоянных изменений, преобразований, подходов, действий, деятельности по отношению к какому-либо объекту, то качество в этом случае рассматривается как определенность, включающая совокупность свойств объекта, позволяющих ему удовлетворять различные уровни потребностей, находящихся в постоянном движении, изменении, преобразовании. Имидж предприятия формирует величину клиентской базы, новых потребителей.

Предприятия-покупатели, ищущие потенциального поставщика требуемых товаров, ориентируются в своем выборе не только на качество производимой тем или иным предприятием продукции, но и на его устойчивое финансовое положение и уровень риска. Ввиду указанных выше негативных сторон деятельности узкоспециализированных предприятий многие потенциальные покупатели боятся устанавливать долгосрочные хозяйственные связи с подобными «нестабильными» производителями. Выходом из данной ситуации может стать организация диверсифицированного производства, что подчеркнет твердое положение производителя на рынке. С другой стороны, если специализированное деревообрабатывающее предприятие начинает выпуск, например, товаров народного потребления, то это может сыграть важную роль для выбора массовым покупателем товара именно этого предприятия. Во-первых, если предприятие-производитель планирует сбывать непрофильную продукцию на локальном рынке, то цена данной продукции может оказаться ниже цены конкурентов за счет снижения транспортных расходов. Во-вторых, товар, производимый известным в данном регионе предприятием, приобретет в глазах потребителей большую ценность, т.к. будет ассоциироваться с крупным, стабильно развивающимся производителем продукции.

Обращает на себя внимание тот факт, что при разработке производственной стратегии в системе координат диверсификации возможны следующие варианты. Во-первых, производство простаивает. В этом случае существует возможность полностью диверсифицировать производственный процесс, что дает возможность выпуска нового ассортимента продукции. Во-вторых, предприятие испытывает затруднения при реализации основной продукции. На таких деревообрабатывающих предприятиях должна проводиться диверсификация с целью изменения объемов выпуска освоенной и диверсифицированной продукции, при этом производственная деятельность перестраивается с помощью привлечения или перераспределения финансовых ресурсов. В дальнейшем диверсифицированное производство может рассматриваться как новое направление в выпуске. Третий вариант, производство конкурентоспособно и имеет возможности гибко реагировать на требования рынка, но отсутствие финансовых ресурсов не позволяет выпускать дорогостоящую продукцию. На таких деревообрабатывающих предприятиях с низкими финансовыми возможностями необходимо проводить диверсификацию с целью снижения рисков при выпуске и реализации продукции, снижения эксплуатационных затрат на производство.

Следовательно, диверсификация производства, это комплексная проблема, она затрагивает на уровне субъекта хозяйствования все стороны его предпринимательской

деятельности - текущую, инвестиционную и финансовую. Наибольший экономический успех достигается, когда она решается и реализуется комплексно в увязки всех элементов производственных ресурсов предприятия - основного и оборотного капитала, трудовых ресурсов. Односторонний подход приводит к появлению диспропорций в использовании отдельных экономических ресурсов предприятия, к снижению эффективности предпринимательской деятельности предприятия, к снижению предпринимательского интереса к интенсификации производства и труда, как со стороны собственника имущественного комплекса, так и инвесторов. Сбалансированность достигается на основе управления затратами (инвестиционными и текущими) и доходами, возможности прогнозировать их динамику и характер изменения с изменением факторов производства.

В контексте обсуждения данной проблемы, экономический интерес для предприятия ЗАО "Красноярский ДОК" представляет реализация производственной стратегии диверсификации производства, которая преследует цели повышения объемов продаж, доходов и рентабельности. Данное предприятие производит один вид продукции ДСП. Все риски предприятия сводятся на один вид продукции. Предлагаемый процесс по созданию производства резных лестничных пролетов для многоуровневых жилых помещений, соответствует критерию - привлекательности отрасли. Данный рынок недостаточно развит в Красноярском крае и прилегающим к нему территориям. Производство данной продукции осуществляет предприятие находящиеся в Московской области. Предприятию потребуются минимальные затраты на вхождение в данный рынок, так как оно создается на базе ЗАО "Красноярский ДОК" Будет задействовано свободное здание находящиеся на балансе.

Финансово-экономическая деятельность ЗАО "Красноярский ДОК" за 2008-2009г.г. характеризует спадом динамики основных показателей. Отрицательное влияние оказал и финансово-экономический кризис. Выручка от продажи товаров по сравнению с 2008г. 299853 тыс. руб. уменьшилась до 253 797 тыс. руб. в 2009г. Снижение прибыли от реализации продукции составило с 34 401 тыс. руб. 2008г. до 15 913 тыс. руб. в 2009 г. Чистая прибыль в 2008 г. составила 16 614 тыс. руб., в 2009 г. 5381тыс. руб. Сократилась рентабельность продаж с 6,3% в 2008г. до 5,3% в 2009г. Рентабельность продукции с 6,7% 2008г. до 5,9% 2009г. Рентабельность активов с 8,54% 2008г. до 2,91% в 2009г. Возросла кредиторская задолженность с 11 756 тыс. руб. до 15 534тыс. руб. Краткосрочные обязательства увеличилась с 11 809 тыс. руб. до 15 613тыс. руб. Долгосрочные обязательства с 433тыс. руб. до 4158 тыс. руб..

Выполненная оценка эффективности инвестиционного проекта показывает, что проект может быть принят к реализации. Чистый дисконтированный денежный доход (NPV) составляет 11 473 тыс. руб.; индекс доходности (PI) равен 3,6, что больше единицы. Срок окупаемости проекта (РВР) составляет 2,26 года. Внутренняя норма доходности (IRR) - 77%. Данные показатели говорят о высокой эффективности проекта.

Проведена оценка и эффективности участия предприятия в проекте. Чистый дисконтированный денежный доход составляет 15 560 тыс. руб.; индекс доходности равен 14. Срок окупаемости проекта 1,24 года. Внутренняя норма доходности (IRR) - 148%. Предприятие использует смешанную схему финансирования процесса диверсификации: кредит - 3 254 тыс. руб. и собственные средства – 1 151 тыс. руб.

Данные инвестиционного анализа свидетельствуют, что рассмотренная производственная стратегия диверсификации производства выглядит инвестиционной – привлекательной. Проект является социально - эффективным, достигнуты поставленные цели, соответственно эффективна и разработанная производственная стратегия диверсификации предприятия в долгосрочной перспективе для повышения эффективности предпринимательской деятельности.