

На основе применения построенной математической модели автором разработаны три конкретных методики повышения эффективности оперативного управления. Для их апробации проводились отдельные имитационные эксперименты.

1. Методика определения рационального объёма производственного задания на плановый период.
2. Методика определения наиболее эффективной длительности оперативного планового периода.
3. Оценка рассогласования при несовпадении во времени планового и производственного периодов.

#### Литература

1. Мордасов Ю.П. Определение длительности минимального оперативного планового периода в условиях действия случайных возмущений / Экономико-математическое и имитационное моделирование с применением ЭВМ. – М: МИУ им. С. Орджоникидзе, 1984.
2. Нейлор Т. Машинные имитационные эксперименты с моделями экономических систем. – М: Мир, 1975.

### **Переход от концентрации к диверсификации – эффективный путь развития экономики малого и среднего бизнеса**

проф. Козленко Н. Н.  
Университет машиностроения

*Аннотация.* В данной статье рассмотрена проблема выбора наиболее эффективного развития российских предприятий малого и среднего бизнеса с помощью перехода от стратегии концентрации к стратегии диверсификации. Рассмотрены вопросы целесообразности диверсификации, ее преимущества, критерии выбора пути диверсификации, приведена классификация стратегий диверсификации.

*Ключевые слова:* предприятия малого и среднего бизнеса; диверсификация; стратегическое соответствие; конкурентные преимущества.

Активное изменение параметров макросреды (изменение конъюнктуры рынка, появление новых конкурентов в смежных отраслях, рост уровня конкуренции вообще) зачастую приводит к невыполнению намеченных стратегических планов предприятий малого и среднего бизнеса, потерям финансово-экономической устойчивости предприятий из-за значительного разрыва между объективными условиями деятельности малых предприятий и уровнем технологии управления ими.

Основными условиями экономической стабильности и возможности сохранения конкурентных преимуществ является способность системы управления своевременно реагировать и изменять внутренние производственные процессы (менять ассортимент с учетом диверсификации, перестраивать производственно-технологические процессы, менять структуру организации, использовать инновационные инструменты маркетинга и менеджмента).

Исследование практики российских предприятий малого и среднего бизнеса производственного типа и сервисного обслуживания позволило выявить следующие особенности и базовые причинно-следственные связи, касающиеся современной тенденции перехода малых предприятий от концентрации к диверсификации.

Большинство компаний малого и среднего бизнеса начинают свою деятельность с небольших предприятий с одним видом бизнеса, обслуживающих местные или региональные рынки. В начале своей деятельности номенклатура продукции такой компании весьма ограничена, капитальная база ее слаба, а конкурентные позиции уязвимы. Обычно в стратегии таких компаний главное внимание уделяется росту объема продаж и доле рынка, а также

формированию предпочтений потребителей к их продукции.

Безусловно, концентрация в одном виде бизнеса имеет определенные организационные и экономические преимущества, связанные с тем, что усилия всей организации сосредоточены в одном направлении. Это стимулирует руководителей и специалистов к обеспечению более прочной долгосрочной конкурентной позиции в отрасли. При этом остается без внимания задача получения более высоких краткосрочных прибылей, что ведет к неполному использованию всех организационных ресурсов компании.

В течение достаточно длительного времени до тех пор, пока компания полностью занята стремлением использовать многочисленные варианты роста внутри своей отрасли не возникает никакой необходимости в диверсификации. Однако когда потенциал роста компании начинает стремительно убывать, она вынуждена сделать стратегический выбор: повысить активность борьбы с конкурентами за долю рынка, либо начать диверсификацию в другие области бизнеса.

Диверсифицированная компания – это совокупность отдельных видов бизнеса, руководители которой должны разрабатывать многоотраслевой план стратегических действий для нескольких отдельных видов бизнеса, функционирующих в разнообразных экономических условиях.

Одновременно с принятием решения о диверсификации перед предприятиями малого и среднего бизнеса встает вопрос: диверсификацию какого типа и в каком масштабе следует выбрать? Стратегические возможности достаточно широки (от 10% до 50% общей выручки и прибыли).

При анализе ситуаций, в которых диверсификация экономически эффективна, существуют четыре альтернативных варианта:

- для предприятий с высоким темпом роста рынка и слабой конкурентной позицией стратегия диверсификации вполне очевидна. Она может быть осуществлена за счет приобретения другой компании в той же отрасли или слияния с более сильным конкурентом;
- при высоком темпе роста рынка и сильной конкурентной позиции рекомендуется родственная диверсификация или продолжение концентрации в одном виде бизнеса;
- для предприятий с низкими темпами роста рынка и слабой конкурентной позицией рекомендуется пересмотр стратегии одного вида бизнеса для полной перестройки и проведения стратегии диверсификации за счет слияния с конкурентами;
- для предприятий с низкими темпами роста рынка и сильной конкурентной позицией предлагаются родственная и неродственная диверсификации за счет поглощения более слабых конкурентов, а также создание совместных предприятий в новых областях.

Таким образом, компании, имеющие сильные конкурентные позиции на медленно растущем рынке, являются первыми претендентами на диверсификацию в новой отрасли. Предпочтительным вариантом обычно является диверсификация в такие отрасли, где компания может использовать свою конкурентную силу.

Большое значение при этом имеет время диверсификации. Оно является функцией конкурентной позиции компании и ее ранее сформированных возможностей в старой отрасли. Желательно опробовать различные подходы к диверсификации и начинать их пробную реализацию в различное время.

Задача формирования стратегии диверсифицированных малых и средних предприятий включает в себя:

- 1) оценку перспектив каждого вида бизнеса и направление ресурсов в наборе многовариантных стратегических возможностей;
- 2) разработку плана действий по долгосрочному улучшению портфеля фирмы после осуществления диверсификации (добавление в портфель новых видов бизнеса, ликвидация неприбыльных видов бизнеса, укрепление существующих конкурентных позиций);
- 3) принятие окончательного решения о продвижении компании внутри выбранных для ди-

версификации отраслей (приобретение существующих компаний, создание новых компаний внутри себя, слияние с другими компаниями);

4) использование всех стратегических преимуществ, включенных в новый портфель, и превращение их в орудие конкурентной борьбы.

Существует два фундаментальных подхода к диверсификации малого и среднего бизнеса: диверсификация в родственный бизнес и диверсификация в неродственный бизнес. Главными доводами первого являются ситуации, когда единство производственных циклов позволяет получить эффект от увеличения масштаба бизнеса или экономию на издержках в результате объединения технологий, производственных мощностей, организационно-функциональных возможностей, объединения торговых марок. Определяющее значение при этом имеет обмен технологическим опытом, квалифицированным персоналом, накопленными знаниями. Все это способствует росту конкурентоспособности и эффективному развитию производственных циклов родственных бизнесов.

Основным доводом в пользу неродственной диверсификации является хороший потенциал получения прибыли, хорошие финансовые условия приобретения бизнеса, высокая рентабельность вложения финансовых средств. Неродственная диверсификация включает в себя в основном *финансовый* подход к диверсификации, так как стратегическое соответствие различных видов бизнеса отодвигается на второй план по сравнению с ожиданиями финансовых выгод. На первое место здесь выходят такие преимущества как возможности быстрого финансового выигрыша в случае удачного варианта диверсификации, а также распределение предпринимательского риска между различными отраслями.

После принятия решения о диверсификации любому малому предприятию предстоит выбрать один из пяти путей:

- 1) стратегия родственной диверсификации;
- 2) стратегия неродственной диверсификации;
- 3) стратегия внедрения в новые отрасли (создание, приобретение новой компании и организация совместного предприятия);
- 4) стратегия реструктуризации;
- 5) стратегия исключения и ликвидации.

Рассмотрим их более подробно.

**Стратегия родственной диверсификации** включает в себя внедрение в бизнесы, имеющие определенное «стратегическое» соответствие. *Стратегическое соответствие* означает, что различные бизнесы имеют родственные производственные циклы. Из этого условия формируются два важных направления повышения эффективности малого бизнеса:

- 1) снижение издержек за счет совмещения родственных подразделений отдельных бизнесов;
- 2) уменьшение трудоемкости вследствие переноса квалификации и опыта с одного бизнеса на другой.

Диверсифицированная компания достигает большей общей производительности, чем сумма производительностей, которые имели бы бизнесы, если бы работали независимо друг от друга как раз за счет использования взаимосвязанных производственных циклов и преимуществ, возникающего из стратегического соответствия. Чаще всего стратегическое соответствие превращается в конкурентное преимущество.

Распространенными вариантами использования родственной диверсификации на предприятиях малого и среднего бизнеса являются:

- объединение близких технологий (производители удобрений и посевного материала для сельского хозяйства диверсифицируются в производство средств борьбы с болезнями растений инсектицидов);
- использование существующей торговой марки компании и ее репутации у потребителей на новые виды продукции или услуг (производитель автомобильных шин диверсифици-

руется в авторемонт);

- объединение в один бизнес различных предприятий с использованием при этом имеющегося персонала в сфере сбыта рекламы и распределения товаров (хлебопекарное предприятие приобретает производство биологически активных добавок к пище – хлопьев, крекеров, хлебцев);
- использование ноу-хау и маркетинговых приемов одновременно в нескольких диверсифицированных отраслях (экспресс-чистка одежды и ее мелкий ремонт);
- покупка нового бизнеса, улучшающего положение компании в ее предыдущем бизнесе (телевизионная компания приобретает киностудию для создания своих оригинальных сюжетов).

При принятии стратегии родственной диверсификации следует учитывать эффект масштаба, который возникает в результате снижения затрат при работе двух или более бизнесов под единым руководством (при этом экономия издержек возникает по всей цепочке производственных, управленческих циклов и родственных рынков).

**Стратегия неродственной диверсификации** предполагает внедрение в самые различные отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды.

Решение по диверсификации в неродственные отрасли является результатом поиска «выгодных» компаний, которые могут быть куплены на выгодных финансовых условиях и имеют хорошие перспективы прибыли. Отбор таких компаний осуществляется по следующим критериям:

- 1) наличие значительного потенциала роста;
- 2) внесение заметного вклада в финансовые результаты работы основной компании;
- 3) внесение определенного объема прибыли и дохода на инвестицию за счет проводимой диверсификации;
- 4) степень защищенности новой отрасли от возможных рисков инфляции, изменения условий внешней среды;
- 5) объем дополнительных капитальных вложений и вливаний капитала в основные и оборотные фонды новой компании.

Предприятия малого бизнеса, ориентированные на стратегию неродственной диверсификации, чаще всего интересуются такими кандидатами на приобретение, которые дают возможность быстрого достижения финансовой выгоды из-за их особого положения:

- бедные фондами, но богатые возможностями компании, ищущие финансовой поддержки;
- компании, испытывающие затруднения в обеспечении оборотными средствами;
- компании, активы которых недооценены на рынке.

Привлекательность неродственной диверсификации заключается в следующем:

- рациональное использование объединенных финансовых средств за счет перераспределения общего потока денежных средств между менее перспективными и более перспективными бизнесами;
- достижение финансовой стабильности в тяжелые времена за счет частичной взаимной компенсации циклических спадов и подъемов бизнесов диверсифицированных компаний;
- распределение предпринимательского риска по нескольким отраслям, что делает компанию менее уязвимой от условий внешней среды и менее зависимой от одного вида бизнеса.

Два важнейших недостатка неродственной диверсификации заключаются в трудностях успешного управления множеством различных бизнесов, отсутствии высоко эрудированных руководителей, а также в отсутствии дополнительного источника формирования общего конкурентного преимущества.

Несмотря на эти недостатки, неродственная диверсификация является желательной стратегией для малого и среднего бизнеса особенно в тех случаях, когда облегчается выход компании из опасной или малоэффективной отрасли.

Основная задача неродственной диверсификации заключается в широте охвата неродственных отраслей при формировании предпринимательского портфеля и степени управляемости компании с учетом повышения ее сложности. Оптимальная величина неродственной диверсификации находится между этими двумя направлениями.

Следует сделать вывод, что неродственная диверсификация относится к финансовому подходу в то время, как родственная диверсификация является стратегическим подходом.

**Стратегия внедрения в новые отрасли** может иметь одну из трех форм:

- создание совместного предприятия;
- создание новой компании внутри старой;
- приобретение уже существующего бизнеса.

Создание совместных предприятий является достаточно удобным способом по следующим причинам и при соблюдении следующих условий:

- 1) создание совместных предприятий с иностранными формами является наиболее эффективным путем снижения импортных квот, тарифов и различных налогов;
- 2) создание совместного предприятия является предпосылкой к усилению конкурентных преимуществ на рынке за счет объединения ресурсов, опыта, рекламы;
- 3) создание совместных предприятий уменьшает риск отдельно взятой компании в инновационных проектах.

Создание новой компании «под крылом» всей корпорации наиболее целесообразно, когда:

- в рассматриваемой в качестве объекта диверсификации отрасли имеется много мелких фирм, что облегчает впоследствии условия конкуренции;
- имеющиеся на рынке компании при этом будут слабо реагировать на попытки нового агента войти в рынок;
- такой подход требует меньших затрат, чем покупка сформированной компании;
- имеется достаточный резерв времени для ввода компании в действие;
- материнская компания имеет знания и опыт для последующего обострения конкурентной борьбы.

Самой сложной проблемой выхода в новую отрасль путем создания внутри компании новой фирмы является решение вопроса о преодолении барьеров для входа в новую отрасль, а также потребность в дополнительном времени для создания и завоевания прибыльной конкурентной позиции.

Приобретение уже существующего бизнеса – это наиболее часто используемое средство диверсификации в новую отрасль, так как это самый быстрый способ выхода на новый целевой рынок. Проблема заключается в трудностях поиска подходящей компании, цена которой удовлетворяла бы финансовым возможностям покупателя.

Особенность выбора заключается в альтернативе приобретения успешной, но дорогостоящей компании или слабой, но дешевой компании. Если у покупателя достаточно средств, то для него лучшим выбором будет все же приобретение надежных фирм с хорошими конкурентными возможностями на рынке. Однако, если у покупателя есть ноу-хау и запас времени, то он и слабую компанию может превратить в сильную, затратив на ее покупку незначительные средства.

**Стратегия реструктуризации** используется для «оздоровления» портфеля. Ее задача – превратить убыточный бизнес в прибыльный. Такая стратегия перестройки приемлема, если причины плохой работы являются временными, а сами бизнесы находятся в привлекательных отраслях.

Реструктуризация портфеля бизнесов средних предприятий целесообразна, если соблюдаются следующие условия:

- 1) один из видов бизнеса испытывает кризис из-за сложившихся временных затруднительных обстоятельств;

- 2) реорганизация совпадает с периодом возникновения нескольких новых технологий и возможностей резкого расширения ассортимента продукции;
- 3) существующие главные бизнесы портфеля становятся уже не привлекательными в долгосрочной перспективе;
- 4) существующий портфель содержит в себе несколько затухающих или слабых в конкурентном отношении бизнесов.

Реструктуризация портфеля должна сопровождаться решительными стратегическими действиями по формированию нового состава бизнесов компании путем серии продаж и приобретений.

**Стратегия исключения и ликвидации.** Если какой-либо вид бизнеса теряет свою конкурентоспособность и перспективы, от него следует избавляться максимально быстро. Причиной задержки в реализации этого решения может быть задача создания привлекательного фона и приведение бизнеса в наилучшее состояние для продажи. С этой целью необходимо постоянно задавать себе вопрос: хотели бы мы диверсифицировать этот слабеющий бизнес сегодня? Если возникает ответ «нет», необходимо как можно быстрее решить вопрос о ликвидации этого бизнеса. Для этого необходимо найти организацию, для которой этот бизнес подошел бы более всего, так как именно такая компания заплатит максимальную цену.

Из всех перечисленных стратегических альтернатив ликвидация является самым болезненным мероприятием, так как связана с увольнением работников и закрытием предприятия. Решение о ликвидации принимается, если руководство компании приходит к выводу, что такой бизнес неэффективен для инвестирования или не обладает стратегическим соответствием.

Пять описанных выше путей диверсификации не являются взаимоисключающими. Они вполне могут использоваться в различном сочетании друг с другом или в определенной последовательности, что позволяет предприятиям малого и среднего бизнеса выбрать наилучшую для себя стратегию диверсификации, приспособив ее к своим уникальным условиям рыночной конкуренции.

Диверсификация становится привлекательной стратегией, когда с ее помощью малые и средние предприятия получают возможность постоянного роста прибыли как в основном видах бизнеса, так и в диверсифицированных.

### **Выводы**

Эффект диверсификации заключается в том, что соответствующая группа бизнесов может работать лучше под руководством одной материнской компании, чем в случае, когда все входящие в нее бизнесы были бы независимы. Чем большее число бизнесов объединяется в одной компании и чем значительнее их различия, тем большей компетенцией и талантом должны обладать руководители, способные правильнее всего использовать основные стратегические возможности каждого составного элемента малого и среднего бизнеса.

### **Литература**

1. Болочук Б.В. Механизм управления диверсификацией деятельности промышленных предприятий // Проблемы управления. - 2010. - № 3. - С.103-107.
2. Емельянович И. Ключ к диверсификации экономики // Наука и инновации. - 2010. - № 8. - С. 51-53.
3. Титова О. Модернизация и диверсификация производства: эффективность вложения средств // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 10. - С. 73-77.