

Доцевко Г.А.

Сумской национальной аграрный университет, Украина

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Производство является материальной основой экономики. Экономика зародилась из производства. Стратегия развития любого предприятия может предполагать диверсификационную политику по расширению производственного потенциала.

Диверсификация и специализация, как асимметричные формы организации производства, своим разнообразным сочетанием характеризуют множество этапов развитого транзитивного хозяйства, относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства. Являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, диверсификация производства и предпринимательской деятельности преследует различные цели и определяет направления реструктуризации экономики. Процесс диверсификации – это плановый процесс, а между тем существует факт: в бизнесе постоянно появляются «выскочки», которые не знали, что так делать нельзя, но делали и добивались успеха. Это красочное представление проявления случайности должно быть использовано в организации психологического сопровождения процесса реорганизации фирмы.

Самая тяжелая часть работы предпринимателя – это обеспечение своему бизнесу конкурентных преимуществ по сравнению с другими участниками рынка, сохранение.

Инвестор, не использующий диверсификацию, зачастую обнаруживает, что он постоянно то получает большую прибыль, то терпит громадные убытки. Инвестор не может получить прибыль, совершенно не рискуя, но может уменьшить риск с помощью диверсификации.

Традиционную дилемму «диверсификация-специализация» наукоемкое производство чаще всего решает в пользу специализации.

Условия транзитивной экономики вносят свои коррективы в общемировую тенденцию, заставляя инновационный бизнес быть более маневренным в ресурсном отношении.

Перед владельцем любого преуспевающего предприятия рано или поздно возникает дилемма: диверсифицировать свой бизнес или сохранить узкую нишу специализации. При этом предполагается, что диверсификация обеспечивает большую устойчивость бизнеса, делая его менее уязвимым по отношению к кризисным явлениям, возникающим на каком-либо сегменте рынка. Однако диверсификация требует приложения значительных ресурсов и усилий, которых у компании, стоящей перед выбором, может и не оказаться. С другой стороны, в мировой практике есть немало примеров того, как отдельные недиверсифицированные компании, сосредоточившись на одном направлении бизнеса, обеспечивают рост доходов даже в условиях общего экономического кризиса. Мы попросили наших консультантов рассказать о том, на основании каких критериев можно принять обоснованное решение в пользу диверсификации или специализации, а также о том, какие признаки в дальнейшем могут свидетельствовать о правильности или ошибочности сделанного выбора.

Любой собственник постоянно находится в поиске некоей золотой середины между специализацией и диверсификацией. Диверсификацию выбирают, пытаясь повысить устойчивость бизнеса, увеличить стоимость компании, повысить эффективность организации, иногда – просто использовать удачную возможность или сменить вид деятельности. Представляется, что попытка оценки необходимости и целесообразности такого шага при помощи некоего набора формальных критериев обречена на неудачу. Единственно верного решения не существует.

Основания для подобного вывода таковы. Как правило, при принятии решения владелец бизнеса руководствуется стоящими перед ним и перед организацией целями. Но ни одно решение, включая любое отдельно взятое направление диверсификации, обычно не позволяет достичь всех целей организации (в том числе при условии их непротиворечивости) – направления деятельности, успешные в смысле краткосрочной рентабельности либо способные повысить гибкость компании, могут быть менее привлекательными и даже провальными с точки зрения достижения долгосрочных целей.

Оптимальная стратегия уникальна и зависит от отрасли, фазы экономического цикла, фазы цикла развития организации, психологических особенностей людей, принимающих решения, других факторов. Она должна подвергаться постоянным корректировкам, предусматривающим непрерывный поиск наиболее эффективного перехода от узкой специализации к

широкой диверсификации и обратно путем создания новых производств, приобретения новых бизнесов, продажи активов с целью обеспечить сочетание текущих высоких результатов деятельности с возможностью роста в будущем.

Опыт показывает, что такой подход не может быть использован компаниями, работающими в новых или растущих отраслях, которые скорее выиграют от узкой специализации, поскольку она позволяет сосредоточить усилия на перспективных, пользующихся спросом направлениях деятельности (продуктах).

В таком случае для любой отрасли всегда будет работать правило -необходимо избавляться от бизнеса не в тот момент, когда начала снижаться его стоимость, а тогда, когда он достиг вершины своей эффективности.

В условиях диверсификации производства, роста номенклатуры выпускаемой продукции необходимым является развитие специализации не только в производственной сфере, но и в сфере научных разработок.

Таким образом, как избыточный уровень диверсификации, так и неоправданно высокие темпы расширения производства становятся для предприятия важной причиной ухудшения качества управления, финансового ослабления компании и снижения в результате рыночной стоимости бизнеса.

Упрощение производственной системы для снижения ее внутренней самозависимости и придания ей управляемости в ближайшем будущем должно стать одним из приоритетных направлений диверсификации, поскольку именно от этого будет зависеть его мобильность и конкурентоспособность.

Именно на пути упрощения, а не усложнения возможен поиск потенциального эффекта. Особенно важно это учитывать тем предприятиям, которые уже сейчас стоят на пороге серьезной реструктуризации.