

диверсификация или дифференциация?

*стратегия развития российских текстильных
и швейных предприятий в современных условиях*

*Диверсификация производства¹
и дифференциация продукции – это два
эффективных направления развития
текстильных и швейных предприятий
в современных условиях. Какое из них
(а, может быть, то и другое?) будет
оптимальным для развития конкретного
предприятия – это всегда открытый вопрос.
Автор статьи разработал собственную
методику, применение которой позволит
принять экономически обоснованное
решение.*

Для текстильных и швейных предприятий ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе является низкий уровень производственных затрат, который дает возможность предприятию устанавливать привлекательные цены и получать прибыль, а также разнообразие выпускаемой продукции, позволяющее повышать и поддерживать потребительский спрос [1, с. 151]. Стратегии дифференциации продукции и диверсификации производства способствуют достижению обеих целей. Так, с одной стороны, они способствуют возникновению положительного эффекта масштаба, связанного с макси-

Шахов А.А.
аспирант
факультета
экономики
Московского
государственного
текстильного
университета
им. А.Н. Косыгина

¹ Диверсификация производства – одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т.п. – *прим. ред.*

мальным объемом выпуска одного продукта в случае дифференциации продукции или максимальным товарным многообразием при диверсификации производства. С другой стороны, обе стратегии связаны с изменением ассортимента производимой продукции (при дифференциации продукции увеличивается число ассортиментных позиций, а при диверсификации – число ассортиментных групп).

С точки зрения технологической концепции фирмы любому предприятию необходимо сделать выбор между двумя принципиальными направлениями развития: максимальным объемом выпуска одного продукта или максимальным товарным многообразием [2, с. 15], то есть между дифференциацией продукции и диверсификацией производства.

Боязнь руководства значительно увеличить выпуск продукции

Опыт российских предприятий говорит о необходимости сочетания процессов дифференциации продукции и диверсификации производства. Так, один из основных российских исследователей процесса диверсификации производства В.Г. Горшков в своей работе «Диверсификация на промышленном предприятии» [3] отмечает, что для отечественных предприятий наиболее эффективной является диверсификация, основанная на использовании схожих или модифицированных бизнес-процессов, опыта и традиций, дополненная поиском новых рыночных ниш, где потребителям может быть предложена продукция с особыми свойствами, существенно отличающимися её от товаров конкурентов, в основе которых лежат уникальные особенности предприятия (технология, ноу-хау, профессиональные навыки, доступ к сырьевым ресурсам и т.д.).

Одной из основных проблем, снижающих эффективность рыночных механизмов дифференциации продукции и диверсификации производства, является боязнь руководства предприятия увеличивать объем производ-

*любое
предприятие
рано или поздно
оказывается
перед выбором:
максимальный
объем выпуска
одного продукта
или товарное
многообразие?*

**для отечественных
предприятий
наиболее
эффективной
является
диверсификация**

ства продукции до такого уровня, который бы обеспечил получение экономии от увеличения масштабов производства. В реальности это может проявляться в неполной загруженности имеющихся производственных мощностей. Таким образом, актуальной проблемой развития предприятия является разработка методики, которая позволит принять экономически обоснованное решение о целесообразности увеличения объема производства предприятия и наиболее оптимальном способе такого развития, то есть определении баланса между диверсификацией производства и дифференциацией продукции.

Две альтернативы и две стратегии

Предприятие при осуществлении своей деятельности может столкнуться с двумя альтернативами с точки зрения востребованности на рынке производимой им продукции:

1. Рыночная конъюнктура и производственные мощности предприятия позволяют удовлетворить потребительский спрос, т.е. профильная продукция предприятия, выпускаемая на уровне его производственной мощности, полностью востребована потребителями. В этом случае стратегия предприятия будет состоять в совершенствовании выпускаемой продукции, повышении её качества и при наличии потребительского спроса расширении объёмов основного производства до полного удовлетворения спроса.

2. Предприятие испытывает проблемы с реализацией продукции, так как она не пользуется спросом, в результате чего не полностью используются производственные мощности предприятия, что негативно сказывается на его деятельности. В данном случае в первую очередь необходимо провести маркетинговые исследования, направленные на выявление причин недостаточного спроса на продукцию, например, несоответствие ее цены и качества. В случае, если маркетинговая служба предприятия приходит к выводу, что производимая продукция может быть востребована

рынке при условии ее модернизации, необходимо рассмотреть возможность расширения существующего ассортимента при минимальных изменениях и затратах, то есть за счет выпуска вариаций продукции основного производства.

Если после этого анализ загрузки производственных мощностей предприятия покажет, что планируемые мероприятия не привели к росту спроса на продукцию, возможны следующие варианты стратегии развития предприятия.

1. Стратегия дифференциации продукции.

Позволит предприятию увеличить спрос на основную продукцию путем разработки новых моделей существующих ассортиментных позиций, более привлекательных для потребителей по цене или качеству. Данное направление развития требует от предприятия больших затрат, чем разработка вариаций продукции, так как подразумевает вложение средств в повышение качества товара, создание узнаваемого потребителями бренда, разработку новых функциональных качеств и прочие мероприятия, влияющие на предпочтения потребителей.

2. Стратегия продуктово-законченной диверсификации производства.

Суть продуктово-законченной диверсификации производства заключается в том, что предприятие дополнительно создаёт производство новой готовой продукции, сырьём для которой является его основная, профильная продукция. Такой способ диверсификации производства является наименее затратным для предприятия, то есть требует привлечения минимальных средств по сравнению с другими вариантами диверсификации производства. Такое решение является наиболее приемлемым для российских текстильных предприятий, испытывающих недостаток собственных и заемных средствах. При этом необходимо отметить, что любой вид диверсификации производства, вне зависимости от ее масштабов и направления, носит для предприятия стратегический

***при принятии
решения
о дальнейшей
стратегии
развития
предприятия
руководству
необходимо
определить степень
загрузки его
производственных
мощностей***

характер, то есть является труднообратимым и имеет долговременные последствия для предприятия.

Увеличение числа ассортиментных групп в данном случае может происходить только в тех сферах, которые допускаются технологическим потенциалом предприятия, освоенными на нем технологическими процессами. Чем теснее связь новой ассортиментной группы с уже имеющимися на предприятии, тем больше шансов сократить издержки по производству нового вида продукции по сравнению с другими производителями, для которых эта связь слаба.

Научно-методический подход к проблеме выбора

Необходимо отметить, что, безусловно, предприятие может развивать свою деятельность, увеличивать объем производства и прибыли путем различного рода слияний и поглощений, однако автором данного исследования были рассмотрены лишь стратегии собственного роста предприятия.

При принятии решения о дальнейшей стратегии развития предприятия его руководству необходимо определить необходимую степень загрузки его свободных производственных мощностей. Для этого предлагается использовать разработанную автором методику принятия экономически обоснованного решения о целесообразности увеличения объема производства и наиболее оптимальном способе развития предприятия.

Для того, чтобы научно-методически решить проблему выбора между стратегиями дифференциации продукции и диверсификации производства, целесообразно провести ряд маркетинговых исследований, в том числе и построение и идентификацию ценовой функции от спроса. При этом предлагается использовать линейную и степенную ценовую функцию от спроса [4].

Определив для каждого артикула (группы однородных артикулов) продукции, выпускаемой на предприятии, вид и параметры цено-

***предприятие
может развивать
свою деятельность,
увеличивая объем
производства
и прибыли
путем слияний
и поглощений,
однако в данном
случае речь идет
лишь о стратегии
собственного
роста предприятия***

вой функции, необходимо рассчитать объем производства данной продукции, при котором предприятие будет получать максимум прибыли – N_{\max_i} . Полученную суммарную величину следует сравнить с величиной максимального спроса, который может удовлетворить предприятие ($N_{\text{мощ}}$).
В случае, если

$$\sum_{i=1}^n N_{\max_i} \geq N_{\text{мощ}},$$

то целесообразна дифференциация продукции и расширение производства до полной загрузки производственной мощности, так как увеличение объема производства приводит в данном случае к увеличению общей массы прибыли. При этом предполагается, что весь объем произведенной продукции будет реализован предприятием.

Если

$$\sum_{i=1}^n N_{\max_i} < N_{\text{мощ}},$$

то расширение производства не будет приводить к увеличению общей массы прибыли, поэтому в данном случае рекомендуется наращивать производство продукции (для последующей реализации) до уровня $\sum_{i=1}^n N_{\max_i}$.

В данном случае предприятию целесообразно осуществить продуктивно-законченную диверсификацию, создав новое производство, сырьем для которого будет основная выпускаемая им продукция объемом от $\sum_{i=1}^n N_{\max_i}$ до $N_{\text{мощ}}$.

pn

Литература

1. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
2. Тарануха Ю.В. Экономика отраслевых рынков (в структурно-логических схемах): учебно-методическое пособие / под общ. редакцией д.э.н., проф. А.В. Сидоровича; МГУ им. М.В. Ломоносова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002.
3. Горшков В.Г. Диверсификация на промышленном предприятии / В.Г. Горшков, В.Д. Маркова, Л.И. Калташова; Алт. гос. техн. ун-т. – Барнаул, 2000.
4. Пахомов А.А., Петрова Т.В., Лалык В.М. Повышение эффективности управления предприятием на основе системы «директ-костинг» и консалтинговых услуг. – М.: МГТУ им. А.Н. Косыгина, 2004.