

ШАХАБАСОВ РАДЖАБ АЛИАСХАБОВИЧ
преподаватель кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВО
«Дагестанский государственный университет»

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК РЕГИОНА

Аннотация. Обоснована целесообразность применения диверсификации как эффективного способа повышения уровня конкурентоспособности предприятия. Доказано, что при условии применения диверсификации предприятиями АПК Республики Дагестан появляется возможность обеспечения эффективного использования потенциала предприятия, формирования и перераспределения источника расширенного воспроизводства, снижения риска потерь инвестиций, а также появления новых возможностей предприятия.

Обосновано, что диверсификация является важным инструментом, позволяющим создавать многоотраслевые предприятия, при помощи которых появляется возможность проникновения в новые наукоемкие отрасли, перестройки традиционных производств на современный технологический уровень, выравнивания отраслевой рентабельности, устранения диспропорций аграрного воспроизводства, разделения риска между различными субъектами рынка. Эффект диверсификации выражается в появлении новых видов продукции и услуг, изменении отраслевых, межотраслевых и региональных пропорций, эффекте масштаба производства, интенсификации и углублении различных видов деятельности.

Ключевые слова: диверсификация, конкурентоспособность, предприятия АПК Республики Дагестан, специализация, производственный потенциал предприятия, земли сельскохозяйственного назначения, сельскохозяйственное производство, предприятия перерабатывающей промышленности.

SHAKHABASOV RAJAB ALIASKHABOVICH

Lecturer of the Department of "Management" of FSBEI HE "Dagestan State University"

DIVERSIFICATION AS A WAY TO IMPROVE THE LEVEL OF COMPETITIVE ABILITY OF ENTERPRISES OF THE AIC OF THE REGION

Abstract. The practicability of using diversification as an effective way of increasing the level of competitiveness of an enterprise has been substantiated. It has been proven that in the condition of applying diversification by enterprises of the AIC of the Republic of Dagestan, an opportunity appears to provide for an effective use of the potential of the enterprise, formation and redistribution of the source of an extended reproduction, reduction of a risk of losses of investments, as well as an appearance of new abilities for an enterprise.

It has been substantiated that diversification is an important instrument allowing to create multi-industrial enterprises with the help of which an opportunity appears to penetrate new high-tech industries, re-build the traditional production into a modern technological level evening out the industry profitability, eliminating disproportions of the agrarian reproduction, diversifying the risk between different market subjects. The diversification effect is expressed in the appearance of new types of products and services, change in the industry, inter-industry and regional proportions, effect of the scale of production, intensification and extension of different types of activity.

Keywords: diversification, a competitive ability, enterprises of the AIC of the Republic of Dagestan, specialization, the production potential of an enterprise, land for agricultural purposes, agricultural production, enterprises of the processing industry.

В настоящее время субъекты агропромышленного комплекса Республики Дагестан находятся в сложном положении. При наличии больших площадей земель сельскохозяйственного назначения, возрастающего спроса на качественную и экологически чистую продукцию многие предприятия не находят возможности реализовывать свой потенциал и остаются низко рентабельными или убыточными. Основной причиной неэффективности многих предприятий, как представляется, является их узкая специализация и направленность на производство одной или двух видов однообразной продукции. Стоит отметить, что даже если продукция качественная, остается ключевая проблема — сбыт этой продукции, следовательно, предприятие сталкивается с жесткой конкуренцией на рынке этого вида продукции и сбывает только определенную часть из всего объема произведенной продукции [1].

В связи с этим представляется весьма эффективным пересмотр всей производственной деятельности и специализации предприятия. Рассматривая категорию «специализация», отметим, что она является многосмысловым понятием и важным способом повышения производительности труда. Возникновение специализации связано с тем, что в процессе исторического развития от сельского хозяйства стали отпочковываться различные виды производств, которые со временем сами становились отраслями и подотраслями новых видов деятельности [2]. Говоря о монопродуктовой специализации, отметим, что в условиях плановой экономики это вполне приемлемый вариант функционирования предприятия, так как он имеет постоянного потребителя и его товар будет востребован и реализован. В рыночных условиях положение предприятия кардинально меняется, появляется необходимость завоевания потребителя и определенного сегмента на рынке, разработки стратегии своего развития.

Учитывая, что рынок непредсказуем, отметим, что узкая специализация по производству только одного вида продукции в какое-то время может быть выгодным и оправданным, но в случае изменения конъюнктуры рынка или падения цен положение предприятия может оказаться безвыходным, что приведет к банкротству [3].

Для того чтобы приспособиться к современным рыночным условиям, процессу усиления конкуренции, все субъекты агропромышленного комплекса ищут возможности для реализации своего потенциала и обеспечения стабильного положения на рынке. Непрестанный поиск способов повышения конкурентоспособности, рациональной модели выживания и дальнейшего развития предприятия в условиях изменчивости конъюнктуры в части покупательского спроса, необходимость овладения новыми сегментами рынка обуславливают поиск эффективных способов и инструментов, позволяющих решить эти проблемы. Наиболее эффективным, на наш взгляд, при современных условиях развития из всех существующих способов в решении названных проблем является диверсификация производства [4].

Диверсификация деятельности в условиях рыночной экономики позволяет предприятиям аграрной сферы быстро перестраиваться в зависимости от условий хозяйствования, снижать риски, гибко реагировать на изменяющуюся структуру спроса, сохранять и наиболее эффективно использовать кадровые, материально-технические и финансовые ресурсы. Сущность диверсификации в агропромышленном комплексе состоит в возможности предоставления предприятиям, которые являются разными по профилю и организационно-правовой форме собственности, адаптироваться к изменяющейся конъюнктуре специализированных рынков, которые остро подвержены трансформациям спроса-предложения.

Важнейшей предпосылкой перехода агропромышленного предприятия на диверсификационные рельсы является уменьшение рыночной доли по выпускаемой продукции, которое приводит к снижению спроса, уменьшению прибыльности на вложенный капитал, стремление к полному использованию синергетического эффекта, снижению риска и перемещению деятельности в менее затратные области деятельности. В основу диверсификации закладывается стремление предприятий к нахождению новых рыночных сегментов, гарантирующих максимизацию прибыли, вариантов обеспечения устойчивости предприятия в условиях неравномерного развития экономики, когда в одних отраслях происходит быстрый рост, а в других, наоборот, наблюдается стагнация.

Основным мотивом диверсификации производства, как правило, является повышение устойчивости в конкурентной борьбе и поиск наиболее эффективных сфер приложения накопленных, снижение или исключение финансовых и производственных рисков. Пути и формы

развития диверсификации производства определяются состоянием рынка, спросом и предложением на этом рынке.

Тип диверсификации, которую выбирает агропромышленное предприятие, определяет его стратегию и тактику, особенности специализации, концентрации и интенсификации производства. В настоящее время в регионах страны вопросами диверсификации, в части ее использования в управленческой деятельности, занимается незначительное количество предприятий. На наш взгляд, такое положение дел связано с недостаточной разработанностью теоретических и практических аспектов диверсификации.

В агропромышленном производстве регионов, в том числе и в Северо-Кавказском федеральном округе, происходит наращивание процессов диверсификации. Они обусловлены двумя большими группами факторов: во-первых, изменением рыночной среды, повышением уровня соперничества между участниками рынка, изменением производственно-экономических и социальных условий деятельности агропромышленных предприятий, во-вторых, кризисными явлениями. Эти факторы заставляют адаптироваться к возникающим вызовам, и многие предприятия для решения своих проблем выбирают диверсификацию. Диверсификация не должна противопоставляться другим видам деятельности, в частности специализации.

Таким образом, вероятность уменьшения емкости рынка, сжатие потенциала роста в избранной области деятельности, возможные финансовые потери приводят фирму к осознанию необходимости использования новых форм деятельности. Таким способом является диверсификация, которая прошла определенные этапы эволюции, меняясь под влиянием внутренних и внешних факторов, принимая различные формы.

Процесс принятия решения по осуществлению диверсификации должен сопровождаться выверенными мотивами и аргументами. В качестве таковых могут выступать снижение эффекта от присутствия на традиционном рынке, падение прибыльности в отрасли деятельности, общая неравномерность развития экономики.

Трудности диверсификации в АПК могут состоять не только в отсутствии научно-методического обеспечения данного процесса для предприятий отрасли, но и в недостатке дополнительных инвестиций, новых технологий производства и управления. Большое значение имеет наличие квалифицированных кадров и готовность властных структур поддержать процессы диверсификации в аграрной сфере.

В условиях Республики Дагестан имеются возможности и наличествуют предприятия, на основе которых возможно осуществить диверсификацию производственной деятельности в агропромышленном комплексе. Таким предприятием является ОАО «Кизлярхлебозавод». ОАО «Кизлярхлебозавод» занимается производством и реализацией кондитерских и хлебобулочных изделий, в его ассортименте более 30 наименований. В состав предприятия входят: хлебная линия, мельничный комплекс, цех мучных кондитерских изделий, строится дополнительный мучной склад.

ОАО «Кизлярхлебозавод» имеет торговые точки, расположенные как в г. Кизляр, так в нескольких населенных пунктах района. Штат работников укомплектован, но наблюдается высокая текучесть кадров. Предприятие не имеет отдельной службы маркетинга, функции службы возложены на планово-экономический отдел. Оборудование завода — российского образца. Оно находится в удовлетворительном состоянии, но специализированный автомобильный парк запущен. В целях определения эффективности производственной деятельности ОАО «Кизлярхлебозавод» рассмотрим производственно-экономические показатели предприятия (табл. 1).

Как свидетельствуют данные таблицы 1, в ОАО «Кизлярхлебозавод» наблюдается снижение темпов развития. По ключевым экономическим показателям 2014 года происходит снижение по сравнению с предыдущим годом. За этот период произошло уменьшение на 3,1 % поступления денежных средств, на 22,6 % снизилась прибыль от реализации продукции. На фоне снижения общих показателей уменьшился также и уровень рентабельности. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов уменьшилась на 2 595 тыс. руб., оборотные средства увеличились на 2 663 тыс. руб., рост произошел за счет повышения стоимости сырья и материалов.

**Динамика основных производственно-экономических показателей
ОАО «Кизлярхлебозавод»***

| № | Показатели | Ед. изм. | 2012 | 2013 | 2014 | 2014 к, % | |
|----|--|-----------|----------|----------|----------|-----------|-------|
| | | | | | | 2012 | 2013 |
| 1 | Выручка от реализации продукции | тыс. руб. | 37 642 | 32 977 | 31 618 | 83,9 | 95,8 |
| 2 | Выпуск продукции в действующих ценах | тыс. руб. | 35 587,3 | 32 492,8 | 31 492,0 | 88,4 | 96,9 |
| 3 | Полная себестоимость проданной продукции | тыс. руб. | 34 522 | 30 689 | 29 847 | 86,4 | 97,2 |
| 4 | Прибыль от реализации продукции (п.14 — п.11) | тыс. руб. | 3 120 | 2 288 | 1 771 | 56,7 | 77,4 |
| 5 | Уровень рентабельности | % | 9,0 | 7,4 | 5,9 | -3,1 | -1,5 |
| 6 | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов | тыс. руб. | 11 068 | 8 578 | 8 473 | 76,5 | 98,7 |
| 7 | Среднегодовая стоимость оборотных средств | тыс. руб. | 17 180 | 18 898 | 19 843 | 115,5 | 105,0 |
| 8 | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | тыс. руб. | 2,19 | 1,74 | 1,59 | 72,6 | 91,3 |
| 9 | Численность работников (среднесписочная) | чел. | 130 | 120 | 89 | 68,4 | 74,1 |
| 10 | Фондоотдача | руб. | 3,21 | 3,78 | 3,71 | 115,5 | 98,1 |
| 11 | Фондоемкость | руб. | 0,31 | 0,26 | 0,27 | 87,0 | 96,2 |
| 12 | Фондовооруженность труда | руб. | 85,13 | 71,48 | 95,20 | 111,8 | 133,2 |
| 14 | Производительность труда | т.р./ч. | 273,7 | 270,7 | 353,8 | 129,2 | 130,6 |

*Источник: расчеты автора по отчетным данным ОАО «Кизлярхлебозавод».

Анализ производственно-экономических показателей позволяет констатировать то, что на заводе много негативных обстоятельств, которые не позволяют предприятию стабильно развиваться, реализовывать имеющийся потенциал. Основными факторами, оказывающими наибольшее негативное воздействие на функционирование предприятия, являются: незагруженность производственных мощностей, как следствие, низкий коэффициент их использования, нехватка сырья из-за отсутствия собственной сырьевой базы, низкий уровень использования инновационных технологий, отсутствие маркетинговой службы и стратегии, высокая текучесть кадров.

Многие из перечисленных проблем присущи большинству предприятий перерабатывающей промышленности АПК, среди которых есть единицы, быстро устраняющие их и впоследствии стабильно развивающиеся, есть медленно стагнирующие, а также быстро банкротящиеся и ликвидирующиеся.

Для исследуемого нами предприятия — ОАО «Кизлярхлебозавод» — наиболее слабым звеном является отсутствие сырьевой базы, заводу приходится работать на привозном сырье (муке) или же закупать зерно для перемола у себя на мельнице, что тоже обходится высокими издержками. Таким образом, ключевой проблемой производственной деятельности завода является сырьевая, ее решение, по нашему мнению, приведет к более эффективному использованию существующего потенциала.

Как представляется, у ОАО «Кизлярхлебозавод» в настоящее время есть уникальная возможность решить существующие проблемы за счет перехода на новую ступень развития с переориентацией своей производственной деятельности на политику диверсификации. Отметим, что месторасположение завода может способствовать его интеграции с сельскохозяйственными предприятиями, территориально находящимися недалеко и производящими необходимое для производственной деятельности ОАО «Кизлярхлебозавод» сырье. Так, по нашему мне-

нию, наиболее подходящими объектами являются два сельскохозяйственных предприятия, которые расположены недалеко от города Кизляр: СПК «КОЛХОЗ ВПЕРЕД» и ООО «ЮГ-АГРО». Анализ производственно-экономического состояния этих предприятий свидетельствует о том, что имеются не используемые площади земель сельскохозяйственного назначения, основным видом экономической деятельности является производство зерна, а дополнительными — животноводство и переработка продукции.

Для осуществления интеграционного проекта необходимо, кроме организационных процедур, внести изменения в структуру посевных площадей, наладить техническое обеспечение, укомплектовать кадрами необходимых специальностей, в целом перестроить хозяйства, подстроив их под производственную и организационную структуру завода.

В целях определения экономического эффекта от интеграции завода сельскохозяйственными предприятиями были произведены расчеты при помощи метода линейного программирования. С использованием предлагаемой экономико-математической модели был определен размер прибыли, на которую может рассчитывать каждый участник, входящий в состав технологической связки по производству продукции. Исходными данными послужили фактические показатели результатов деятельности сельхозпредприятий и показатели работы ОАО «Кизлярхлебозавод» за 2013 год.

На основе расчетов была получена оптимальная система функционирования участников проекта и прибыль, которую каждый из них получит (табл. 2).

Таблица 2

Оценка экономической эффективности от интеграции на основе диверсификации ОАО «Кизлярхлебозавод» и СХП*

| Участники объединения | Показатели финансовой деятельности предприятия | | | | | |
|------------------------|--|--------------------|-------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------|
| | до объединения | | | после присоединения или слияния | | |
| | Выручка, тыс. руб. | Прибыль, тыс. руб. | Рентабельность, % | Выручка, тыс. руб. | Прибыль, тыс. руб. | Рентабельность, % |
| ОАО «Кизлярхлебозавод» | 32 977 | 2 288 | 7,4 | 395 724 | 57 200 | 16,8 |
| СХП | 18 891 | 606 | 2,3 | 94 455 | 10 908 | 13,0 |
| Итого | 51 868 | 2 894 | 5,9 | 490 179 | 68 108 | 16,1 |

*Источник: расчеты автора по отчетным данным предприятий

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что реализация интеграционного проекта на основе диверсификации позволит хлебозаводу устранить свою проблему — отсутствие постоянных поставщиков сырья, что, в свою очередь, позволит повысить уровень использования производственных мощностей и техники до 75–80 %, уровень рентабельности — более чем в два раза, снизить текучесть кадров, увеличить число среднегодовых работников. Реализация интеграционного проекта на основе диверсификации будет способствовать тому, что хлебозавод увеличит свою долю на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий в г. Кизляр, а также завоюет новые рыночные сегменты в регионе.

Польза от присоединения к проекту для СХП заключается в том, что они более эффективно смогут использовать основные и оборотные средства, привлекут к сельскохозяйственной деятельности больше работников, повысят свою рентабельность в 5,7 раза. Итоговые результаты показывают, что выручка от реализации уже объединенных предприятий возрастет в 9,5 раза, прибыль — 23,5 раза.

Родственная диверсификация является хорошим инструментом повышения уровня конкурентоспособности для предприятий, которые находятся на грани исчерпания своих возможностей и не видят перспективных путей дальнейшего развития. Она привлекательна для тех предприятий, которые могут использовать собственный опыт в различных сферах деятельности и переносить его на другие предприятия в рамках интеграции с использованием родственной диверсификации. Посредством диверсификации формируются основные направления развития для участников предпринимательской деятельности, объединив их, создаются условия

для формирования и реализации конкурентных преимуществ, снижается уровень потерь от вложений за счет разделения рисков. Родственная диверсификация способствует эффективному использованию производственных мощностей, перераспределяя нагрузки, уменьшает все виды издержек, увеличивает «скорость» внедрения инноваций.

Помимо родственной диверсификации, со своими достоинствами и положительными чертами некоторые предприятия предпочитают неродственную диверсификацию. Неродственная диверсификация характеризуется тем, что субъект, который решил заниматься неродственной диверсификацией, начинает осваивать новый для себя вид деятельности. Предприятие начинает заниматься ею в том случае, если предполагается высокая финансовая отдача и проникновение в новые рынки, которые являются перспективными. Методы неродственной диверсификации могут быть самыми разнообразными, начиная от слияния и поглощения, заканчивая покупкой предприятия или фирмы.

В условиях Республики Дагестан наиболее эффективно вопросами неродственной диверсификации занимается ООО «Дагестан Стекло Тара», который вступил в строй действующих предприятий в 1926 году. В настоящее время это одно из ведущих предприятий Республики Дагестан. Завод начал осваивать новую для себя область и будет заниматься переработкой овощей и их консервированием. Побудительными мотивами для того, чтобы заняться новым производством, послужили наличие свободных денежных средств и желание проникнуть в новую для себя отрасль, тем более завод может производить необходимую тару, которая является важным компонентом в издержках овощной продукции.

Кроме того, в районе, где размещен завод, расположены сельскохозяйственные угодья, которые остаются необработанными после распада сельскохозяйственного предприятия, которое здесь размещалось, а специалисты остались без работы. С учетом всех перечисленных обстоятельств руководство и работники завода приняли решение заниматься производством и переработкой овощной продукции. Надо отметить, что производственно-экономические показатели завода подтверждают возможность реализации данного способа диверсификации.

Данные таблицы 3 показывают, что в 2014 году, относительно предыдущих лет, происходил рост выручки от реализации, уровень рентабельности составил 45,1 %, что выше показателей 2012 и 2013 годов на 5,9 % и 7,7 % соответственно. Количество рабочих мест увеличилось на 30, что свидетельствует о том, что завод расширяется и наблюдаются темпы роста. Таким образом, можно утверждать, что ООО «Дагестан Стекло Тара» сможет эффективно заняться неродственной диверсификацией.

Таблица 3

**Динамика основных производственно–экономических показателей
ООО «Дагестан Стекло Тара»**

| № | Показатели | Ед. изм. | 2012 | 2013 | 2014 | 2014, % | |
|---|--|----------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | | | | | | 2012 | 2013 |
| 1 | Выручка от продажи продукции - кондитерские изделия; - кремовые изделия - сухие конд. изделия | млн руб. | 1 102,4 | 1 202,9 | 1 287,3 | 116,7 | 107,0 |
| 2 | Себестоимость реализованной продукции | млн руб. | 791,9 | 875,1 | 886,8 | 111,9 | 101,3 |
| 3 | Среднегодовая стоимость ОПФ | млн руб. | 448 847 | 568 669 | 659 655 | 146,9 | 115,9 |
| 4 | Среднесписочная численность персонала | чел. | 780 | 780 | 810 | 103,8 | 103,8 |
| 5 | Прибыль от реализации | млн руб. | 310,5 | 327,8 | 400,5 | 128,9 | 122,1 |
| 6 | Уровень рентабельности продукции | % | 39,2 | 37,4 | 45,1 | +5,9 | +7,7 |

*Источник: расчеты автора по данным предприятия

По нашему мнению, данный вид диверсификации для ООО «Дагестан Стекло Тара» является эффективным в связи с тем, что [5]:

- ресурсы (производственные, трудовые, финансовые), которыми располагает предприятие, возможно инвестировать в новые продукты и перспективные рынки;
- риски, которые являются постоянными атрибутами рыночной экономики, могут быть распределены по нескольким направлениям экономической деятельности, что даст возможность избегать зависимости от одного вида деятельности;
- появляется возможность покупки предприятия с хорошим потенциалом, который можно реализовать в будущем;
- у предприятия появляется возможность адаптироваться к динамике экономической цикличности развития отраслей.

Следует отметить, что при реализации неродственной диверсификации возникают трудности при совмещении управленческого процесса в разных формах деятельности, невозможность обмена опытом по технологическим достижениям и снижению издержек. В то же время неродственная диверсификация позволяет субъектам экономики оставаться стойкими при кризисах.

Таким образом, диверсификация является важным инструментом, позволяющим создавать многоотраслевые предприятия, при помощи которых формируется возможность проникновения в новые наукоемкие отрасли, перестройки традиционных производств на современный технологический уровень, выравнивать отраслевую рентабельность, устранять диспропорции аграрного воспроизводства, разделять риски между различными субъектами рынка. Результатом эффективного применения диверсификации является появление новых видов продукции и услуг, изменение отраслевых, межотраслевых и региональных пропорций, получение эффекта масштаба производства, интенсификация и углубление различных видов деятельности.

Литература

1. Ушаев И., Серков А., Тарасов В., Чекалин В. Проблемы обеспечения конкурентоспособности продукции АПК в условиях региональной интеграции и глобализации // АПК: экономика, управление. 2013. — № 7.
2. Ушаев И. Г. О мерах по обеспечению конкурентоспособности продукции российского сельского хозяйства в условиях присоединения к ВТО // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2012. № 6.
3. Мазлов В. З., Семин А. Н., Боровских Н. В. Конкурентные стратегии аграрных организаций. М.: Колос. — 2009. — 466 с.
4. Мамбетова Ф. А., Захохова М. Р. Оптимизация механизма управления системой продовольственного обеспечения региона // Региональные проблемы преобразования экономики. 2015. — № 6 (56). С. 16–21.
5. Созаева Т. Х., Мамбетова Ф. А. Современное развитие сельского хозяйства в условиях реализации целевых программ // Экономика и предпринимательство. 2014. — № 11–3 (52–3). С. 613–617.

References:

1. Ushachev I., Serkov A., Tarasov V., Chekalin V. Problems of ensuring the competitiveness of agricultural products in the context of regional integration and globalization // APK: economy, management. 2013. № 7.
2. Ushachev I. G. On measures to promote competitiveness of the Russian agriculture in the conditions of joining the WTO // Economics of agricultural and processing enterprises. 2012. No. 6.
3. Maslov V. Z., Semin A. N., Bohr N. In. Competitive strategy of agrarian organizations. M.: Kolos. 2009. 466 p.
4. Mambetova F. A., Zaharova M. R. Optimization of the mechanism of management system of food security of the region // Regional problems of transformation of the economy. 2015. No. 6 (56). S. 16–21.
5. Sozayeva T. H., Mambetova F. A. the Modern development of agriculture in the conditions of implementation of target programs // Economy and entrepreneurship. 2014. No. 11–3 (52–3). P. 613–617.