

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Повышение конкурентоспособности предприятия на основе
диверсификации бизнеса**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 4 курса 411 группы

Направления 38.03.01 «Экономика предпринимательства»
Экономического факультета

Мошкович Никиты Сергеевича

Научный руководитель
Старший преподаватель
должность, уч. степень, уч. звание

Т.Б. Оберт
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

Е.В. Огурцова
инициалы, фамилия

Саратов 2023 год

Введение. Стратегия ведения бизнеса является неотъемлемой частью каждого предприятия, что позволяет в полной мере реализовывать уже имеющиеся ресурсы, к которым могут относиться финансовые средства и средства производства, поэтому выбор стратегии напрямую связан с успешностью деятельности организации.

Диверсификация является одной из основных стратегий по повышению конкурентоспособности предприятия, которая может быть применена предпринимателями. Она отличается огромной эффективностью и низкими рисками, однако требует время на исследование и подробный анализ использования текущих фондов и анализ их загрузки.

Эта тема особенно актуальна в связи с тем, что она рассматривает стратегическую составляющую предприятия, которая является обязательной и может повлиять на успешность деятельности всей фирмы в будущем. Существуют различные методы, инструменты, условия изменения рынка, которые всячески влияют на эффективность и сами принимаемые решения в целом.

Термин впервые был внедрен в научный оборот в 1952 году Марковицем в своей работе «Диверсификация портфеля». Однако это не означает, что явление диверсификации появилось с возникновением термина. Оно существовало еще до опубликования работы автора. Причем явление диверсификации корнями уходит в сельское хозяйство, а точнее, именно растениеводство.

Свое дальнейшее развитие диверсификация приобрела при помощи выдающегося мыслителя XVIII века Адама Смита. Его восхитила новая организация труда в мануфактуре по производству иголок, в которой внутрипроизводственное разделение труда повышает производительность труда в десятки раз по сравнению с автономным единоличным ремесленным не кооперированным производством.

Целью данной работы является нахождение способов по повышению конкурентоспособности предприятия на основе диверсификации бизнеса.

Для Достижения данной цели были поставлены задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и классификацию диверсификации;
- выделение основных предпосылок и элементов диверсификации;
- рассмотрение проблем диверсификации, способов их решения и выявление наиболее частых форм проявления;
- анализ факторов, влияющих на эффективность внедрения стратегии диверсификации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является: ООО «Бош Отопительные Системы». Предметом исследования является экономические отношения, складывающиеся при стратегии диверсификации ООО «БОШ».

При написании работы были использованы следующие методы исследования: анализ, наблюдение, сравнение, измерение, теоретический метод: для написания первой главы использовались книги и учебные пособия, электронные ресурсы, научные статьи и научные журналы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, где описывается актуальность работы, цель, задачи, методы исследования, предмет исследования, объект, структура дипломной работы: двух глав, библиографии, заключения.

Первая глава описывает теоретические основы стратегии диверсификации в рамках предприятия. Глава 1 включает в себя: понятие, сущность и классификацию диверсификации, основные предпосылки и элементы диверсификации, проблемы диверсификации, способы их решения и выявление наиболее частых форм проявления, факторы, влияющие на эффективность внедрения стратегии диверсификации.

Вторая глава – анализ повышения конкурентоспособности предприятия на основе диверсификации на примере ООО «Бош Отопительные Системы». Глава 2 включает в себя: организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Бош Отопительные Системы»; использование стратегии диверсификации

и методов расчета ООО «БОШ» и ООО «Бош Отопительные Системы»; рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на основе диверсификации бизнеса ООО «Бош Отопительные Системы».

В заключении подведены основные результаты выпускной квалификационной работы.

Основная часть. Конкурентоспособность - это способность предприятия выдерживать конкуренцию на рынке и удерживать своих клиентов. Она обеспечивает устойчивость на рынке, увеличивает продажи и прибыльность, а также способствует развитию бренда и репутации. Конкурентоспособность является необходимым условием для успешной работы любого предприятия на рынке.

В современных экономических условиях конкурентоспособность предприятия становится ключевым фактором успеха. Она определяется не только качеством продукции, но и уровнем сервиса, инновационностью, эффективностью производства, умением адаптироваться к изменениям рынка и быстро реагировать на новые требования потребителей. Конкуренция на рынке становится все более жесткой, поэтому предприятия должны постоянно улучшать свои процессы и продукцию, чтобы удерживать своих клиентов и привлекать новых. Также важно развивать маркетинговые стратегии и использовать современные технологии для повышения эффективности бизнеса. В целом, конкурентоспособность предприятия является главным фактором его выживания и развития в современной экономике.

Диверсификация, на данный момент, является очень популярной среди тех предприятий, которые ищут различные способы для наращивания прибыли и нахождения дополнительных средств в кризисные периоды в экономике определенной страны. Так, компания может выбрать ту отрасль, которая никак не связана с основным производством.

Помимо решения проблем в кризисных периодах, диверсификация также нацелена на исправления неравномерностей в перераспределении ресурсов и готовых полуфабрикатов производства. Также появление новых технологий

может спровоцировать диверсификацию, поскольку излишняя отработка оборудования может привести к излишним запасам готовой продукции на предприятии при неправильной загрузке цехов.

На данный момент такие компании представляют собой определенную совокупность различных стратегических областей, которые реализуются с целью достижения успеха или поставленных предприятием задач. Поэтому, для реализации планов, компании пользуются различными стратегиями в рамках одного понятия диверсификации, которые будут максимально эффективно подходить их отрасли производства или предоставления услуг.

Огромную роль при выборе стратегий или новой отрасли развития играют компетенции, которыми обладает компания. Под компетенцией понимается то, как, точнее, чем предприятие может добиться устойчивого конкурентного преимущества на рынке и стать неотъемлемой частью рынка, которая будет неотъемлемо участвовать в большинстве процессов этой отрасли.

Так, при определении целесообразности введения диверсификации, также имеет место актуальность нового вида деятельности или продукции, их уникальность, наличие достаточных технологий, сырьевой и информационной базы для осуществления такого перехода. Текущая экономическая ситуация напрямую связана с принятием этого решения, поэтому требуется просчет таких показателей, как уровень рентабельности, перспективы продукции, ожидаемая прибыль, точка безубыточности, амортизация.

Диверсификация бизнеса является одним из важных направлений по повышению конкурентоспособности предприятия. Разнообразие продукции и услуг позволяет компании уйти от зависимости от одного направления и расширить свою аудиторию. Кроме того, диверсификация может снизить риски потерь при неудачах в одном из направлений. Однако, необходимо учитывать, что диверсификация требует дополнительных затрат на исследование новых рынков и разработку новых продуктов, что может быть неприемлемо для некоторых компаний.

На данный момент существует множество различных факторов, которые влияют на эффективность внедрения стратегии диверсификации, поэтому для ведения эффективной борьбы с рисками требуется оценка рисков по определенным критериям. Стратегии и методы ведения борьбы зависят от отрасли организации и ее целей. В целом, эффективность внедрения стратегии диверсификации зависит от тщательного анализа и планирования, а также от грамотного управления и адаптации к изменяющейся среде.

Согласно данным, мировой рынок отопительных котлов в 2022 году показал малозаметное уменьшение объема продаж в 3 квартале 2022 года. Это изменение оценивается в изменении показателя на +0,7% по отношению к 2 кварталу 2022 года. Если в 1 квартале 2020 года объем продаж на рынке отопительных котлов оценивался в 1 504 256 тыс. долл., то уже в 3 квартале 2022 года объем продаж составил 2 141 621 тыс. долл., что, однако не показывает всю полноту изменения рынка. При этом получилось, что показатель продаж был рекордно высоким за период 1 квартал 2020 – 3 квартал 2022 годов – в 3 квартале 2021 года.

Сравнение 9 месяцев 2022 и 2021 года наиболее показательны с точки зрения понимания изменений, произошедших в 2022 году на рынке отопительных котлов. За 9 месяцев 2022 года по отношению к аналогичному периоду 2021 года изменение объема продаж на рынке отопительных котлов составило -0,4% до уровня 6 453 794 тыс. долл. Конечно, если сравнивать в натуральном выражении, то показатель продаж отопительных котлов будет другой, как может быть и другая динамика. Однако более иллюстрирующая динамика наблюдается именно в денежном выражении, поскольку этот показатель оценивает количество денежных средств, оборачивающихся на данном рынке.

Подводя итог, предприятие "Бош Отопительные Системы" реализует стратегию, которая состоит из 7 главных принципов, которые ориентированы на ценности компании, превосходство, энтузиазм, автономность, учение на ошибках, приоритетах и открытостью общения между различными звеньями

организации. Таким образом, подобная стратегия позволяет структурировать организацию и добиваться больших успехов, также основным успехом является грамотная политика по ведению бизнеса и связи одной группы организаций "БОШ" с другой.

ООО «Бош Отопительные Системы» осуществляет производство и реализацию на рынке России и стран СНГ промышленных и бытовых настенных котлов с товарным знаком Bosch и Buderus, а также оказывает услуги компаниям группы Бош на территории Российской Федерации и за ее пределами. [22]

На данный момент на предприятии ООО «Бош Отопительные Системы» находится множество различных подразделений, который имеют определённый спектр функций.

Компания ООО «Бош Отопительные Системы» имеет большой опыт в диверсификации продукции на разные национальные рынки, так, ключевыми рынками сбыта для ООО «Бош Отопительные Системы» являются: Турция, Германия, Россия, Казахстан, Бразилия, Белоруссия, Португалия, Франция и другие страны.

Также, помимо диверсификации сбыта продукции, очень крупной стратегией предприятия является диверсификация продукции и ее видов. Так, под компанией ООО «БОШ» подразумевается очень большое количество заводов, которые взаимосвязаны между собой, поскольку есть заводы, производящие полуфабрикаты для других производств, которые осуществляют уже конечную сборку продукции. Такая система обосновывается относительно низкими издержками и непрерывностью процесса производства. Снижение рисков при помощи расчета различных показателей.

Расчеты при внедрении диверсификации различаются по той стратегии, которая была выбрана предприятием. Так, к примеру, если компания предпочтет диверсификацию производства, то придется просчитывать ряд показателей, характерных для анализ оборотных средств предприятия.

Следующий этап оценки финансового состояния является анализ основных финансовых показателей ООО «БОШ» с целью последующего

обоснования ведения инновационной деятельности, поскольку она занимает и играет очень важную роль в любом предприятии.

На данный момент, оборот по всем предприятиям группы БОШ составляет 88,4 миллиарда евро, что, в рублях, составляет 7908 миллиардов рублей по курсу 89,46 (24.04.2023), что является одним из лидирующих показателей по предприятиям в Германии.

Согласно официальной отчетности, на предприятиях группы БОШ сконцентрированы около 76100 исследователей и ученых, 38000 из которых являются программными разработчиками и исследователями.

Также, «БОШ» - один из лидеров во всем мире по количеству предоставленных технологий и услуг. За последние пять лет «БОШ» инвестировала более 24 миллиардов евро на диверсификацию.

Задачей «БОШ» является проведение инновационных, полезных исследований с целью изобретения наукоемкой продукции, которая поможет решать проблемы в повседневной жизни как рабочих, так и в домашних условиях.

В большинстве европейских стран, на данный момент, предприятия стараются ориентировать и перенаправить все больше и больше средств на инновационную деятельность. Среднестатистический процент затрат на R&D (отдел исследований и разработок) составляет от 7-14% от выручки предприятия. На предприятиях «БОШ» реализуется стратегия по инвестициям 7% от выручки предприятия.

Таким образом, объем инвестиций в 2022 году составил 6,1 миллиардов евро или 545 миллиардов рублей. Подобный результат является очень положительным и в будущем позволит нарастить производство и повысить конкурентоспособность за счет инноваций и новых технологий.

Подводя итог, стратегия диверсификации на предприятии ООО "Бош Отопительные Системы" заключается в грамотном распределении ресурсов между компаниями и разграничением деятельности производства ввиду его способностей, расположения и ресурсной базы. Также, помимо грамотного

ведения бизнеса, расчет основных экономических показателей является не менее важной задачей предприятия, при помощи которой можно добиться большей рентабельности и анализа рациональности ведения деятельности и введения новой продукции.

Увидев эффективность диверсификации как стратегии по повышению конкурентоспособности, проанализируем то, как предприятие ООО «Бош Отопительные Системы» смогло ее применить. ООО «Бош отопительные Системы» начало работу 1 июня 2014 года и стало третьим предприятием производственной площадки Бош Энгельс (EngP3) и первым заводом дивизиона «Термотехника» в России.

Завод производит промышленные газовые котлы мощностью от 2,5 до 19,2 МВт, бытовые настенные газовые котлы для отопления и снабжения горячей водой мощностью от 12 до 35 кВт, а также стальные отопительные котлы Logano SK мощностью 420-1850 кВт. Следуя стратегии концерна Бош «local for local», наши изделия поставляются на рынки Российской Федерации и СНГ под маркой Бош и Будерус.

Завод EngP3 расположен в новом корпусе, площадь которого составляет 8,300 м² и объединяет производственные и логистические участки, офисные помещения, а также лабораторию по разработке напольных бытовых газовых котлов. [9]

Линейка продукции завода «Бош Отопительные Системы» постоянно расширяется. Так в 2016 году стартовало производство больших промышленных котлов UT-L мощностью до 12.6 МВт с рабочим давлением 6 бар, а в 2017 было освоено производство линейки котлов UT-L и UT-M с мощностью до 19,2 МВт и рабочим давлением до 13 бар.

В 2017 году на территории предприятия «Бош Отопительные Системы» запущено собственное производство жгутов проводов, медных трубок и сборки медных теплообменников.

В 2018 году была запущена линейка двухходовых котлов SK мощностью от 0,6 до 1,85 МВт. Помимо этого была расширена линейка бытовых настенных котлов и успешно внедрена мощность 35 кВт.

В 2019 году продолжилось расширение линейки промышленных и бытовых настенных котлов, также была осуществлена локализация сборки гидрогрупп.

В 2020 году дальнейшее расширение линейки промышленных котлов, а также расширение производства жгутов.

На данный момент, дальнейшая диверсификация проявляется за счет нововведений в структуре уже существующих котлов и котлов типа INB, которые производятся по специальному заказу со стороны сторонних предприятий и заводов группы «Bosch», обеспечивает большой приток средств в ООО «Бош Отопительные Системы».

Анализируя все расчеты и данные, я считаю, что ООО «Бош Отопительные Системы» должны в большей степени расходовать свои ресурсы и внедрять их обратно в оборот, поскольку любая стагнация, как прослеживалось в динамике предприятия, вызывает огромные скачки в убытке, что лишь усугубляет ситуацию и может сделать имеющиеся ресурсы на складах еще более убыточными, чем они являются на данный момент.

Также, организация ООО «Бош Отопительные Системы» на данный момент имеют очень сложную структуру по введению инноваций на предприятии, что делает диверсификацию производства еще более сложным процессом. Помимо уже имеющейся сложной системы подачи заявок по рациональным предложениям, многие работники не идут на то, чтобы предложить диверсифицировать продукции и как-либо ее улучшить, поскольку оформление заявки не может быть сделано лишь работником, из-за чего работник теряет мотивацию подачи данной заявки.

Помимо этого, ООО «Бош Отопительные Системы» должна иметь более быструю структуру по заключению договоров между компаниями по производству котлов на заказ. Данный процесс может занимать как 1 день, так и

несколько недель. Данный процесс должен быть тоже оптимизирован, что позволит уменьшить количество запасов на предприятии и пустить их обратно в оборот.

Заключение. Диверсификация – ключевая стратегия любого предприятия, располагающего достаточными ресурсами и обстоятельствами. Стратегия диверсификации становится все более актуальной в связи с постоянно растущим спросом потребителей не только на один вид продукции, но и на другие товары, схожие с первоначальным производством или оказанием услуг организации.

Конкурентоспособность является одним из важнейших элементов любого предприятия, поэтому, существует огромное множество стратегий по повышению конкурентоспособности предприятия, одним из самых эффективных является диверсификация, однако и она имеет свои минусы. К минусам относят сложность выбора формы собственности при входе в новую отрасль, сложно просчитываемый ожидаемый процент захвата компанией рынка и определение перспектив внутри предприятия и постройка плана по организации потока финансов в разные сферы.

Как основные недостатки диверсификации выделяют: зависимость от ситуации на рынке сбыта, потребность в ресурсах, профессиональная подготовка персонала, сложное планирование, наличие достаточных средств сразу на несколько направлений, риск убытков на начальном этапе.

Рассматривая такие организации как ООО «Яндекс» и «ВКонтакте» можно увидеть, что диверсификация может применяться в очень большом количестве сфер деятельности, таким образом, бренд поисковой системы смог расширить свою деятельность, затронув рынки агрегаторов, онлайн-маркетплейсов, каршеринга, а «ВКонтакте» расширила свой бренд до игровой индустрии, затрагивая социальные сети и прочие нововведения, интегрированные в социальную сеть «ВКонтакте».

При выборе стратегии диверсификации вышеупомянутые компании смогли достичь наиболее лучших результатов, по сравнению со своими конкурентами. Данные результаты были достигнуты при помощи грамотного

использования стратегии диверсификации и правильной постановки целей с определением целевой аудитории и примерным охватом.

В данной работе был проведен анализ финансовой деятельности и степень влияния диверсификации посредством эконометрической модели на примере ООО «Бош Отопительные Системы». Он показал, что на данный момент ООО «Бош Отопительные Системы» имеет не самые лучшие показатели и динамика не подразумевает резкий рост. Однако увеличение ассортимента, расширение производственных линий и экипировки, позволяющей производить еще больший ассортимент продукции, позволило получить больше прибыли и нарастить другие ключевые коэффициенты и показатели.

Улучшение эффективности деятельности компании можно объяснить несколькими факторами. Во-первых, после пандемии количество заказов резко возросло, что объясняется устареванием техники и необходимостью ее обновления. Во-вторых, грамотная кризисная политика и расширение ассортимента продукции посредством диверсификации позволило нарастить прибыль и удержать ключевые показатели. В-третьих, появление новой ресурсной базы позволяет с наименьшими затратами продолжать производственные процессы. Другим важным фактором на данный момент является реализация стратегии по диверсификации производства и внедрению новых видов продукции, в виде INB котлов, которые делаются под индивидуальный заказ.

Подводя итог деятельности «Бош Отопительные Системы», также есть и минусы, на которые стоит дать рекомендацию, поскольку стоит поменять сам процесс регистрации рациональных предложений, поскольку он может отпугнуть заинтересованных своей сложной системой подачи заявок и их обработки. Помимо этого, необходимо проведение дальнейшей диверсификации продукции, поскольку любая стагнация на производстве приводит к очень крупным потерям.