

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**Уфимский государственный авиационный технический университет<sup>1, 2, 3</sup> (Россия, г. Уфа)tganeev@mail.ru<sup>1</sup>, nesmol@mail.ru<sup>2</sup>

В рамках данной статьи обозначена актуальность, сущность и специфика реализации стратегии диверсификации, а также обозначены преимущества и недостатки ее применения на современном предприятии. Охарактеризованы основные виды стратегии диверсификации и охарактеризованы их ключевые особенности.

**Ключевые слова:** стратегия, диверсификация, внешняя среда, факторы внешней среды, целевой рынок, ресурсы предприятия, риски и возможности.

Даже самый успешный на первый взгляд бизнес не может функционировать сколь угодно долго неизменной бизнес-моделью[5]. Сохранение устойчивости бизнеса требует постоянного контроля с целью уменьшения рисков критических убытков, возникающих под влиянием интенсивно изменяющихся внешней среды и собственных обстоятельств хозяйствования. Современная внешняя среда весьма изменчива, поэтому любая бизнес модель постоянно подвергается проверке на прочность, заставляя отслеживать новые тенденции и, с учетом их, корректировать бизнес согласно изменениями делового климата и трендам экономики для развития предприятия.

К определению термина «развитие» различные авторы подходят по-разному. Так, к примеру, Альберт М., Мескон М.Х. и Хедоури Ф. под развитием понимают «долгосрочную программу, направленную на совершенствование возможностей решать разные проблемы и способностей к восстановлению, в особенности посредством повышения эффективности управления культурой организации» [1].

В целом «развитие» - представляет собой необратимое закономерное направленное изменение соответствующего объекта, в результате которого возникает его качественно новое состояние.

Афанасьев Н.В, Рогожкин В. Д. и Рудик В. И. говорят, о развитии предприятия как о процессе, при котором, результатом проводимых улучшений бизнес-процессов или производственных процессов, а также управления ими

достигается количественный или качественный прирост полезного эффекта в сравнении с прежним уровнем или тем, который уже достигнут на других предприятиях[2]. Ожегов С.И. полагает, что развитие – это процесс закономерного перехода из одного состояния в более совершенное; переход от старого качественно новому состоянию, от более простого к сложному, от низшего к высшему[3]. Очевидно, что в целом развитие – это качественные преобразования, приводящие к определенным трансформациям в системе (в нашем случае) предприятия направленные на получения улучшений в его деятельности. Любое предприятие не является равновесной системой, развивается циклически под влиянием внешней и внутренней среды. Именно динамические изменения внешней среды, влияющие на функционирование субъектов хозяйствования как указано выше заставляют современные компании, стремящиеся к закреплению или усилению своих позиций на целевом рынке, использовать разные типовые стратегии для развития своего бизнеса. Одной из таких стратегий, направленных на развитие бизнеса и является стратегия диверсификации, которая может быть связана с модификацией важных составляющих деятельности субъекта хозяйствования: готового выпускаемого продукта, отрасли, в которой компания действует и положения ее в этой самой отрасли, а также целевых рынков сбыта.

Стратегия диверсификации представляет собой действие, позволяющее компаниям открывать для себя совершенно новые перспективные направления для бизнеса, которые отличаются от привычной и устоявшейся текущей производственной и финансовой деятельности.

Основная сущность стратегии диверсификации заключается в перераспределении внутренних ресурсов предприятия (финансовых, трудовых, материальных и пр.) между разными по типу сферами деятельности, продукция которых актуальна и востребована рынком, что позволяет в значительной степени снизить риски вероятности наступления банкротства. Можно сказать, что применение стратегии диверсификации позволяет в одном сегменте бизнеса снизить возможные потери от возникающих осложнений путем создания и поддержки развития альтернативных сегментов.

А значит, можно сказать, что выбор и реализация стратегии диверсификации, в современных нестабильных экономических условиях с учетом рыночных факторов интенсивной конкуренцией, становится мощным инструментом управления всевозможными рисками, перераспределения ресурсов, устранения диспропорций воспроизводства, позволяющей предприятию стабильно и поступательно развиваться.

Поэтому, как правило, основной целью диверсификации, является стремление повысить конкурентоспособность предприятия, усилить позиции на целевом рынке, повысить рентабельность и прибыльность.

В целом, диверсификация позволяет предприятиям так сказать «держаться на плаву» даже при любой весьма сложной экономической конъюнктуре путём выпуска широкого ассортимента

продукции и услуг, при этом, возникающие убытки от нерентабельных изделий (особенно по новым) перекрывают за счёт прибыли от иных видов продукции.

Ключевые группы предпосылок выбора стратегии диверсификации деятельности предприятия представлены на рисунке 1.

Указанные на рис.1 группы предпосылок являются обобщенными для всех предприятий, безусловно, наполнение каждой категории будет различным для разных субъектов хозяйствования, поскольку точный их набор зависит от сферы деятельности предприятия, состояния целевых рынков сбыта, внутренних ресурсных и технологических возможностей и пр.

В свою очередь, выбор стратегии диверсификации, создает предпосылки для проведения организационных и прочих изменений на предприятии. Стратегия диверсификации имеет как свои преимущества, так и некоторые недостатки, которые обозначим в табл.1 и 2.

Эффективности выбора стратегии диверсификации способствует правильно подобранный стратегический инструмент на этапе ее планирования. Ведь процесс выработки, оценки и планирования стратегии диверсификации требует временных затрат, приложения усилий, тщательного анализа, а, главное, финансовых ресурсов. Поэтому основная задача стратегического управления бизнес портфелем - оценка положения и перспектив каждого предполагаемого стратегического направления в составе портфеля бизнеса фирмы, определение приоритетов развития портфеля, уменьшение стратегической уязвимости бизнеса фирмы, достижения равновесия между долго и краткосрочными перспективами развития предприятия [3].

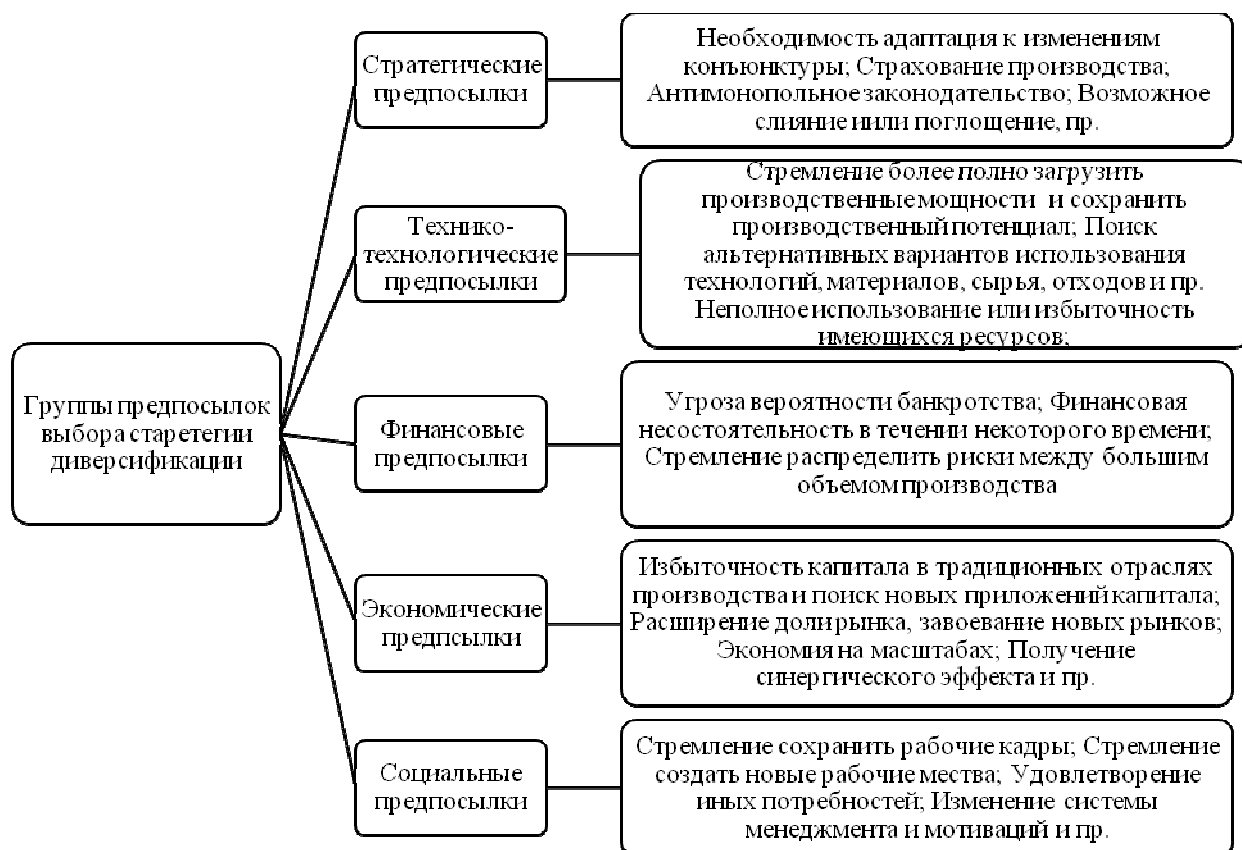


Рис. 1. Категориальные группы предпосылок выбора стратегии диверсификации

Таблица 1

Основные преимущества и недостатки стратегии диверсификации

Преимущества реализации стратегии диверсификации	Недостатки реализации стратегии диверсификации
Подходящий способ для инвестиции капитала и уменьшения степени риска	Возможность понижения качества управляемости разных направлений бизнеса, не связанных друг с другом
Повышение конкурентоспособности предприятия	Возможное возникновение проблем в централизации процессов и проведения расчетов между разными бизнес-направлениями
Накопления персоналом компании значительного технического и управленческого опыта	Возникновения проблем из-за отсутствия необходимых знаний, навыков и опыта в новых бизнес-направлениях
Возможность получения технологического выигрыша за счет обмена опытом и совместных НИОКР в разных стратегических единицах бизнеса	Размывание капитала между бизнес-направлениями и пр.
Гарантия выживания в сложных экономических и иных условиях и пр.	Необходимость четких и точных предварительных расчетов и пр.

Существует три основных вида стратегии диверсификации: стратегия конгломератной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации

и стратегия концентрической диверсификации, обозначим кратко их особенности далее.

Характеристика основных преимуществ и недостатков разных видов стратегий диверсификации

Вид стратегии концентрированного роста	Преимущества	Недостатки
Стратегия конгломератной диверсификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– риски распределяют по разным направлениям;</li> <li>– эффективно используют финансовые ресурсы и сокращают финансирование неперспективных направлений;</li> <li>– спад в одних направлениях компенсируют подъемом в других, стабилизируя прибыльность;</li> <li>– исключается необходимость вложения средства в замену устаревшего оборудования, что позволяет расширить инвестиционный фонд и увеличить объем оборотных средств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– менеджменту крупных конгломератов принимать правильные решения и находить правильную стратегию для разнородных направлений;</li> <li>– для достижения успеха необходима диверсификация больших масштабов;</li> <li>– могут потребоваться внушительные инвестиции в новую технологию;</li> <li>– данная стратегия приростная, поэтому потребоваться определенное время для получения прибыли;</li> <li>– требует значительных резервов денежных средств.</li> </ul>
Стратегия концентрической диверсификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уменьшается риск для менеджмента не справиться с поставленной задачей;</li> <li>– свободные ресурсы направляют на географическую экспансию;</li> <li>– менеджмент знает производственные процессы, что позволяет принимать верные управленческие решения;</li> <li>– за счет репутации и накопленного опыта компания может стать лидером в отрасли;</li> <li>– снижение издержек;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– риск попасть в зависимость от одной отрасли.</li> <li>– в ситуации резкого изменения потребительских предпочтений или появления новых технологий может случиться полный крах компании и пр.</li> </ul>
Стратегия горизонтальной диверсификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– минимизация отраслевого риска;</li> <li>– расширение ассортимента ряда продукции;</li> <li>– сохранение рабочих мест и пр.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сложность привлечения инвесторов;</li> <li>– необходимость постоянного контроля и четких расчетов;</li> <li>– систематическое отслеживание ситуации на рынке и пр.</li> </ul>

Стратегия конгломератной диверсификации заключается в расширении деятельности за счет производства новых товаров и продуктов, технологически с прежней продукцией (уже реализуемой на рынке) не связанных. Данный вид стратегии наиболее сложный и затратный, ее успешная реализация зависит от большого числа разносторонних факторов, таких, к примеру, как:

наличия необходимых ресурсов для внедрения инноваций (финансовых, трудовых и пр.) [4], компетентности имеющегося на предприятии персонала, возможность реализации комплексных маркетинговых исследований, сезонности в жизни целевого рынка, организации PR и рекламной кампании и прочих не менее важных факторов.

Стратегия горизонтальной диверсификации (концентрическая диверсификация) предполагает собой поиск возможностей для роста компании на существующем целевом рынке за счет развития производства новой продукции, которая отличается от используемой на данный момент времени. Новый продукт или товар, при этом, должен ориентирован быть на прежних клиентов компании.

Важным условием качественной реализации указанной стратегии является необходимость предварительной оценки собственных возможностей предприятия в производстве новых продуктов, товаров или услуг.

Стратегия концентрической диверсификации опирается на поиск и дальнейшее использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов (товаров или услуг), заключенных в существующем бизнесе, похожих на имеющиеся уже на предприятии. Эти товары, как правило, рассчитаны на привлечение внимания новых клиентских групп [6].

Обозначим основные преимущества и недостатки указанных видов стратегий диверсификации табл.2.

Безусловным, необходимым и весьма важным этапом разработки любой стратегии диверсификации является ее планирование, на основании данных внутренней информации и информации получаемой из внешних источников. Именно поэтому, важную роль в процессе выбора стратегии диверсификации отводится маркетинговому анализу, пренебрежение которым может привести в дальнейшем не только к принятию ошибочных управленческих решений в отношении стратегического развития, но и в целом к краху и банкротству предприятия [7].

Выходить на путь диверсификации необходимо взвешено и планомерно. Прежде чем начать реализацию стратегии

диверсификации, важно четко обозначить цель. Определить то, что именно компании даст данный вектор развития, какие и сколько для достижения цели понадобится ресурсов, сколько уйдет времени на получение положительного результата.

Только в таком случае можно будет добиться желаемого результата, снижения рисков, повышения финансовой устойчивости, увеличения объемов прибыли и повышения рентабельности, то есть качественного развития субъекта хозяйствования.

### Библиографический список

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – 7-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильямс, 2017. – 672 с.
2. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожкин, В. И. Рудика. - Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2003. - 184 с.
3. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
4. Ступникова Т.А., Бычкова А.С. Оценка конкурентного статуса предприятия как фактора инновационного развития // Экономика, инновации и предпринимательство: сборник научных трудов. Уфа, 2016. С. 268-274.
5. Смольянинов Н. Е., Матягина Т. В. Бизнес-моделирование как инструмент разработки стратегической инновации // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XVII Международной научной конференции / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа: РИК УГАТУ, 2017. – С. 118-122.
6. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
7. Круи М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.