

ФОРМИРОВАНИЕ СПОСОБОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СТРУКТУР

А. А. Бирюков

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

Современные рыночные отношения находятся в постоянной динамике, поэтому предприятиям крайне сложно поддерживать привлекательность занятой отрасли. Завоевания новых рынков сбыта становятся приоритетом для многих из них. В этих условиях грамотно спланированный и организованный процесс диверсификации способствует повышению продуктивности работы компании и каждого ее подразделения. Задачами диверсификации производства являются снижение рыночных рисков, повышение устойчивости предприятия и улучшение показателей эффективности. Для этого необходим выход на новые, ранее не представленные рынки сбыта, а также увеличение ассортимента выпускаемой продукции с высокой добавленной стоимостью, повышение ее рентабельности. В статье рассмотрены понятие, преимущества, мотивы, виды диверсификации, представлены разнообразные способы разработки стратегий диверсификации интегрированных хозяйственных структур. Автором исследованы основные формы разработки диверсификации интегрированных хозяйственных структур.

Ключевые слова: методы разработки стратегии диверсификации, стратегические решения, интегрированные хозяйственные структуры, диверсифицированные интегрированные хозяйственные структуры.

DESIGNING METHODS OF DEVELOPING DIVERSIFICATION STRATEGIES AT INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES

Alexander A. Biryukov

The Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration, Moscow, Russia

Today's market relations are constantly changing, thus it is difficult for enterprises to retain appeal of the industry taken by them. Winning new markets is a priority for many of them. In this circumstances correctly planned and organized diversification process can foster productivity of company work and its divisions. The key goals of production diversification are the following: to cut market risks, to improve enterprise sustainability and to upgrade efficiency figures. To attain this it is necessary to enter new markets and enlarge product range of goods with high added value, which could raise profitability. The article studies notions, advantages, motives, types of diversification and shows different ways of developing diversification strategy for integrated business structures. The author researched key forms of developing diversification strategy for integrated business structures.

Keywords: methods of developing diversification strategy, strategic decisions, integrated business structures, diversified integrated business structures.

В экономической практической деятельности существует огромное количество стратегических подходов и методик по развитию предприятий. Од-

ним из часто используемых методов является диверсификация.

С экономической позиции диверсификация (от новолатинского *diversificatio* –

изменение, разнообразие; от латинского *diversus* – разнообразный и *facere* – делать) – это развитие нескольких направлений в бизнесе и дополнение коллекции товаров или услуг, поставляемых на рынок.

Преимущества применения стратегии диверсификации:

1. *Стабильность общего состояния интегрированной хозяйственной структуры.* Во-первых, будет существовать некий баланс на двух или более рынках товаров или услуг одновременно. Приемлемый объем продаж на одном рынке сможет компенсировать потери на другом. Во-вторых, известность предприятия на двух или более рынках увеличивает узнаваемость предприятия и делает ему своеобразную рекламу.

2. *При избыточном образовании средств всегда есть цель, куда их можно вложить.* Поскольку у предприятия открылось несколько дорог для развития, при правильном анализе оно может либо направить денежный поток в русло, нуждающееся в поддержке, либо укрепить новое положение на новом рынке.

Следование этой стратегии дает полную картину рынка и позволяет при анализе отказываться от старых рынков, поддерживать новые открывшиеся пути. Естественно, как и в любом деле, у диверсификации существуют риски – издержки, что приводит к необходимости ее хорошего обоснования и тщательного планирования.

Диверсификация интегрированных хозяйственных структур – это их проникновение в новые виды экономической деятельности с целью обеспечения стабильного и устойчивого развития в условиях неизвестности.

Способы диверсификации в значительной мере зависят от особенностей ведения бизнеса и управления. В каждом отдельном случае она нуждается в гибком подходе управления на ранних этапах планирования. При выборе способов диверсификации следует учитывать последствия от применения тех или иных методов преоб-

разования. Успешная реализация диверсификации позволяет распределить общий риск на несколько рисков, меньших по размеру.

Стратегия диверсификации деятельности реализуется путем создания собственного предприятия, или совместного предприятия, или в процессе слияния и поглощения. Каждая форма имеет определенные особенности и мотивацию осуществления. Выбор стратегии происходит на основании проведения анализа общего состояния фирмы, определения слабых и сильных сторон, наличия финансовых ресурсов, компетентного персонала, степени зависимости от поставщиков.

На рисунке представлены основные факторы, которые приводят к необходимости разработки стратегии диверсификации в интегрированных хозяйственных структурах.

На разработку стратегии диверсификации влияют следующие мотивы:

1. *Финансовые.*

Ухудшение финансовой устойчивости интегрированных хозяйственных структур может стать причиной ухудшения финансового состояния предприятия, нарушения его финансового равновесия, повышения уровня нестабильности. При разработке стратегии диверсификации следует оценивать финансовые риски, которые в свою очередь определяются через анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Составляющей финансового мотива стратегии диверсификации является снижение финансового риска. Финансовые риски могут возникать как под влиянием внутренних факторов (трудовые ресурсы, методы управления, состояние дебиторской и кредиторской задолженности и т. д.), так и внешних (денежно-кредитная политика государства, социально-экономическое развитие региона и страны и т. д.). Финансовый риск в данном контексте – это возможность возникновения финансовых потерь как результат финансовой деятельности предприятия.

Таким образом, стратегия диверсификации выступает способом снижения эко-

номических потерь, связанных с финансовыми рисками, до минимального уровня.

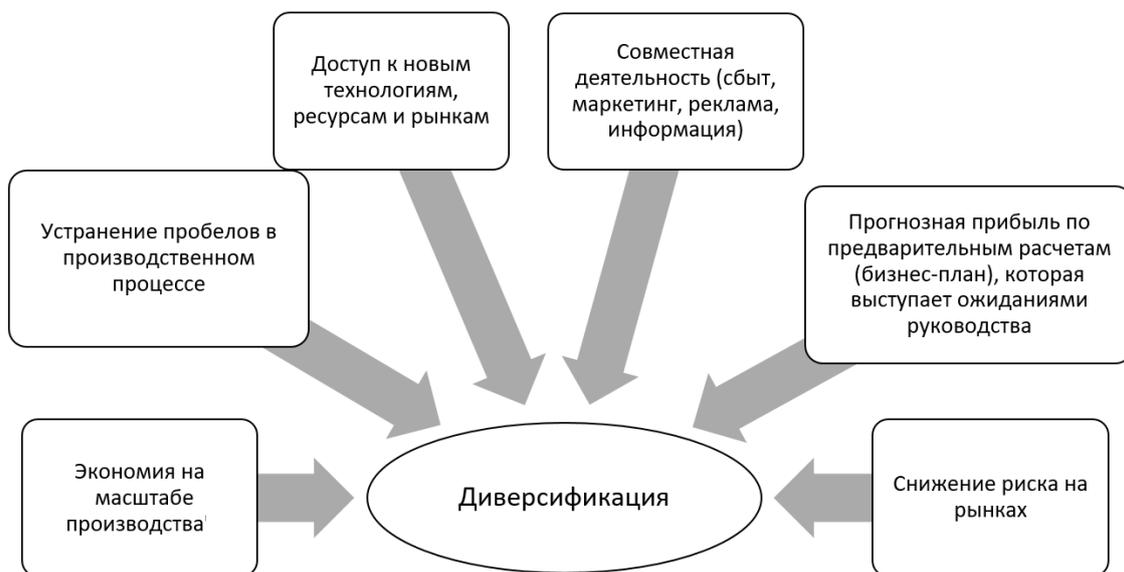


Рис. Факторы диверсификации

2. Стратегические.

Конъюнктура товарного рынка влияет на реализацию продукции, которая в свою очередь определяет объем поступлений денежных потоков в компанию. При изменении состояния товарного рынка меняется и положительный денежный поток. Стоит отметить, что рост или спад объемов положительных денежных потоков зависит от отраслевой принадлежности, в которой компания осуществляет свою текущую деятельность.

Стратегия слияния и поглощения является не только эффективным механизмом конкуренции, но и важным средством модернизации компаний, инструментом повышения их прибыльности, инвестиционной привлекательности и ликвидности. Многоэтапность процедуры слияния и поглощения связана с множеством рисков, вследствие чего предприятие может понести убытки и потери. Во избежание потенциальных рисков слияния и поглощения как стратегический мотив важны при выборе стратегии диверсификации.

Стратегический мотив включает в себя страхование будущего компании – обеспечение процесса саморазвития и самореализации при выполнении предназначения компании.

3. Экономические.

Завоевание новых рынков и расширение существующих с целью роста и расширения предприятия возможно при осуществлении диверсификации производства методом выпуска новых товаров. Применение стратегии диверсификации несет в себе определенные риски для малых и средних предприятий. Риск освоения новой продукции сочетается с риском выхода на новые рынки.

Одним из компонентов экономических мотивов является расширение сферы применения капитала предприятия: реализация новой продукции и совершенствование существующей, расширение производства в целом, выпуск акций предприятия (с учетом категории покупателей определяется номинал выпуска), закупка

материала на изготовление новой продукции.

4. Социальные.

Социальная ответственность и устойчивое развитие предприятия имеют определенную взаимосвязь и способствуют формированию положительной деловой репутации предприятия, росту его стоимости, укреплению сплоченности трудового коллектива, социальному вкладу в устойчивое национальное развитие. Проблему низкого уровня в социальном обеспечении сотрудников предприятий и как итог – текучести кадров возможно разрешить путем диверсификации кадрового состава с целью сохранения рабочих кадров. Основная цель диверсификации кадрового состава – реализация принципов разнообразия не только внутри предприятия, но и во внешней среде. Она основывается на отвержении любых форм дискриминации, возможности принятия женщинами активного участия в деятельности предприятия, а также на создании равных условий между всеми сотрудниками предприятия в возможности карьерного роста [1. – С. 22].

В структуру социальных мотивов при выборе стратегии диверсификации предприятия входит создание новых рабочих мест путем введения новых профессий, образования бизнес-инкубаторов.

Определив мотивы проведения диверсификации предприятия, можно начать выбор непосредственно стратегии диверсификации. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся способы разработки стратегии диверсификации.

Различают связанную и несвязанную диверсификацию.

Связанная диверсификация расширяет производственный выпуск интегрированных хозяйственных структур путем внедрения нового продукта (услуги), который не является для компании основным, но технологически связан с производством основного вида продукции (услуги). Она разделяется на горизонтальную и вертикальную.

Горизонтальная связанная диверсификация усовершенствует либо модифицирует основное производство. Результатом данной модернизации является усовершенствованный продукт, который и расширяет ассортимент компании. Для реализации нового продукта используют те же сбытовые каналы, что и для основной продукции. Применение горизонтальной диверсификации позволит предприятию расширить линию производимого ассортимента, при этом оставляя неизменной существующую.

Вертикальная диверсификация – это процесс слияния экономических, финансовых и организационных сфер субъектов хозяйствования, нацеленный на формирование дополнительных рыночных преимуществ и рост конкурентоспособности. В этом случае все интегрированные хозяйственные структуры являются частью технологического процесса и выполняют отдельные функции (разработку проектов, поставку сырья и материалов, производство, реализацию и сбыт, гарантийное и постгарантийное обслуживание, утилизацию продукции). Таким образом, необходимость вертикальной диверсификации объясняется стремлением собственников к централизации всех процессов.

Реализация несвязанной диверсификации сопряжена с различными финансовыми рисками, поэтому ей предпочтение отдается гораздо реже, чем связанной. Преимуществами несвязанной диверсификации являются гибкость, которую приобретает компания в условиях неизвестности и неопределенности, снижение рисков финансовых убытков по основному производству.

Несвязанная диверсификация также бывает нескольких видов.

Конгломератная диверсификация – это освоение выпуска нового ассортимента товарной продукции, которая не схожа с классическим профилем организации, с целью дальнейшей реализацией на новых рынках. Данная стратегия весьма выгодна для предприятия, так как способствует

равномерному распределению излишков денежных средств и возможных рисков при реализации диверсификации.

Центральная диверсификация – это создание нового производства на основе сильных сторон предприятия. При этом основной вид производства остается на первом месте, а новое формируется за счет возможностей имеющегося рынка сбыта, не используемых на данный момент.

Международная диверсификация – это распространение деятельности предприятия на различные международные рынки сбыта и продвижение стандартизированного товара. Стратегия международной диверсификации может быть как связанной, так и несвязанной. Применение международной диверсификации обусловлено некоторыми условиями. Так, при внедрении диверсификации предприятие должно выработать маркетинговую стратегию для каждой страны, где планируется продвижение товара на рынке сбыта, с учетом национальных особенностей и в зависимости от показателей потребления товаров и услуг.

Чтобы избежать рисков, следует выбрать наиболее оптимальный вариант стратегии диверсификации. Сокращение кассовых расходов возможно при внедрении новой продукции с быстрым циклом производства и сбыта, а также внесении изменений в финансово-экономическое состояние предприятия путем внедрения системы бережливости. Разработка системы бережливости может происходить с включением персонала всего предприятия с различным должностным функционалом. Суть метода привлечения персонала к формированию политики бережливости состоит в том, что каждый сотрудник может выдвигать свои версии по выработке бережливости, что приведет к сокращению расходов предприятия. Для этого руководству предприятия целесообразно пересмотреть организационную структуру компании, определить способы подачи полезных предложений, а также внедрить систему мотивации персонала, с помощью

которой у сотрудников повысится интерес к процессу подачи предложений. Данный метод не несет в себе больших затрат и практически не требует денежных вложений.

После определения мотивов проведения диверсификации интегрированных хозяйственных структур разрабатывают стратегию диверсификации. Основными формами разработки диверсификации интегрированных хозяйственных структур являются:

1. *Диверсификация с нуля – создание нового предприятия, которое подчиняется головной интегрированной хозяйственной структуре.*

Преимуществом данной формы является возможность использования положительного опыта головного предприятия, использование его материальных и финансовых ресурсов.

К недостаткам следует отнести необходимость поиска новых поставщиков и каналов сбыта. Также данная форма диверсификации требует значительных инвестиционных вложений.

2. *Диверсификация путем органического роста внутри интегрированных хозяйственных структур.*

Преимуществом использования данного способа является приобретение устойчивых знаний и компетенций в ходе реализации диверсификации. Также между интегрированными хозяйственными структурами не происходит столкновения корпоративных культур.

Недостатком выступает усиление конкуренции за счет увеличения количества игроков на одном и том же рынке. В случае неудачной диверсификации достаточно сложно уменьшить негативные финансовые последствия.

3. *Диверсификация через поглощение других интегрированных хозяйственных структур.*

Достоинствами данного способа выступают быстрота проведения диверсификации, стабильность конкуренции на рынке, обновление ресурсов приобретающей интегрированной хозяйственной структуры.

К недостаткам данной формы диверсификации можно отнести значительные затраты на приобретение другой компании, дублирование материальных и трудовых ресурсов приобретающей и приобретаемой хозяйственной структуры.

4. *Диверсификация путем проникновения в родственные экономические отрасли.*

Данная форма позволяет сохранить и передать имеющийся опыт, технологии и ресурсы из одной интегрированной хозяйственной структуры в другую, снизить инвестиционные риски и издержки в одной системе.

5. *Диверсификация производства – расширение ассортимента продукции и услуг, ориентированных на разные потребительские группы.*

При данном способе диверсификации требуется внедрение новых технологий, а также организация производственных процессов.

6. *Диверсификация в сфере поставок и сбыта, которая направлена на реализацию процессов на различных рынках в одно и то же время.*

При разработке данного способа диверсификации следует уделять особое внимание росту количества потребителей и поставщиков. Преимущество данного способа – возможность отказа от неблагонадежных поставщиков и заказчиков, поскольку

существует возможность ориентации на надежных контрагентов.

7. *Диверсификация вложения – распределение финансовых ресурсов между несколькими объектами.*

Предпочтительным является инвестирование в несколько небольших проектов, чем в один крупный проект. Так, например, в банковской сфере запрещена выдача крупных кредитов, превышающих 10% от величины капитала банка. При данной форме диверсификации необходимо обладать достаточными экономическими знаниями, регулярно отслеживать показатели проектов.

Таким образом, интегрированные хозяйственные структуры сталкиваются с объективной необходимостью разработки стратегии диверсификации, которая объясняется невозможностью дальнейшего развития компании на рынке в текущих условиях. Эффект от диверсификации может быть различным и связан с используемыми способами диверсификации. Конечным результатом успешной диверсификации является возникновение новых продуктов и услуг, масштабирование производства, а также повышение конкурентоспособности интегрированных хозяйственных структур.

Список литературы

1. *Ахметов В. Я.* Диверсификация хозяйственной структуры как фактор устойчивого развития // Никоновские чтения. – 2019. – № 14. – С. 21–23.
2. *Збарский В. К.* Теоретические основы диверсификации экономической деятельности // Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК». – 2016. – № 10 (264). – С. 17–22.
3. *Rumelt R. P.* Diversification Strategy and Profitability // Strategic Management Journal. – 2015. – Vol. 3. – N 4. – P. 359–369.
4. *Wang C., McLee Y.* Diversification Strategy: Themes, Concepts and Relationships // International Conference on Economics and Finance Research IPEDR. – 2011. – Vol. 4. – P. 154–159.
5. *Yoshinara E., Sakuma A., Itami K.* Business Diversification in Japanese Corporations. – Tokyo : Nipon Keirai, 1979.

References

1. Akhmetov V. Ya. Diversifikatsiya khozyaystvennoy struktury kak faktor ustoychivogo razvitiya [Diversification of Business Structure as a Factor of Sustainable Development]. *Nikonovskie chteniya* [Nikonov's readings], 2019, No. 14, pp. 21–23. (In Russ.).
2. Zbarskiy V. K. Teoreticheskie osnovy diversifikatsii ekonomicheskoy deyatel'nosti [Theoretical Foundation of Economic Activity Diversification]. *Mizhnarodniy nauchovo-virobnichiy zhurnal «Ekonomika APK»* [International Academic Journal 'Economics APK'], 2016, No. 10 (264), pp. 17–22. (In Russ.).
3. Rumelt R. P. Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 2015, Vol. 3, No. 4, pp. 359–369.
4. Wang C., McLee Y. Diversification Strategy: Themes, Concepts and Relationships. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*, 2011, Vol. 4, pp. 154–159.
5. Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. Business Diversification in Japanese Corporations. Tokyo, Nipon Keirai, 1979.

Сведения об авторе

Александр Анатольевич Бирюков
аспирант кафедры управления
и стратегического менеджмента РАНХиГС.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской
Федерации», 119571,
Москва, проспект Вернадского,
д. 82, стр. 1.
E-mail: adi.andreewa2015@yandex.ru

Information about the author

Alexander A. Biryukov
Post-Graduate Student of the Department
for Management and Strategic Management
of the RANEPА,
Address: The Russian Presidential Academy
of National Economy and Public
Administration, 1 building,
82 Vernadsky Avenue, Moscow, 119571,
Russian Federation.
E-mail: adi.andreewa2015@yandex.ru