

# АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СТРУКТУР

**А. А. Бирюков**

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

Диверсификация – одна из разновидностей стратегического планирования деятельности предприятия, связанная с расширением видов инвестиционной деятельности. Грамотно спланированный и организованный процесс диверсификации способствует повышению продуктивности работы компании и каждого ее подразделения. В России уже имеется положительный опыт по диверсификации производств как гражданского, так и военного назначения, но этот опыт был настолько неоднозначен и противоречив, что мешает выработке единой концепции. Поэтому теоретическая основа этой стратегии весьма неоднородна и не обладает универсальностью, что в свою очередь затрудняет ее применение на практике. В данной статье рассмотрено понятие диверсификации, показаны основные преимущества ее применения. Автором проанализированы последствия неудачно разработанной стратегии диверсификации в интегрированных хозяйственных структурах, а также представлены этапы реализации стратегии диверсификации.

*Ключевые слова:* стратегия, разработка стратегических решений, интегрированные хозяйственные структуры, диверсифицированные интегрированные хозяйственные структуры.

## ANALYZING PROBLEMS OF MAKING STRATEGIC DECISIONS FOR DIVERSIFICATION OF INTEGRATED ECONOMIC STRUCTURES

**Alexander A. Biryukov**

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

Diversification is a type of strategic planning of enterprise functioning, which is connected with extending investment activity. A process of diversification adequately planned and arranged could raise productivity of company work and each of its divisions. Russia has got a positive experience of production diversification in both civil and defense purpose products, however this experience was so dubious and controversial that hindered the development of a common concept. The theoretical basis of the strategy is not uniform and universal, which in its turn makes its application more complicated. The article studies the notion of diversification and shows key advantages of its use. The author analyzes consequences of incorrectly developed strategy of diversification in integrated economic structures and also provides stages of realizing the diversification strategy.

*Keywords:* strategy, making strategic decisions, integrated economic structures, diversified integrated economic structures.

Стратегия диверсификации – маркетинговая стратегия, позволяющая компании развить дополнительные направления бизнеса [1. – С. 165]. В усло-

виях растущей конкуренции стратегия диверсификации является хорошим инструментом для управления рисками. Она позволяет избежать излишней сосредото-

ности на товаре и одном продвижении компании. На рис. 1 представлены основ-

ные преимущества применения диверсификации.

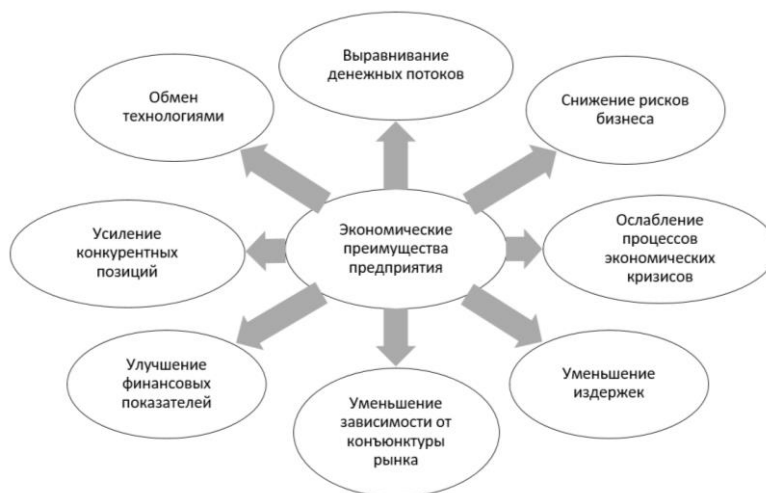


Рис. 1. Экономические преимущества применения диверсификации интегрированных хозяйственных структур

Как видно из рис. 1, диверсифицированные интегрированные хозяйственные структуры обладают значительными экономическими преимуществами по сравнению с однопрофильными предприятиями.

Последствия от предпринятой диверсификации могут быть весьма разнообразными. Один выбранный путь может принести хорошую прибыль в будущем, другой – сразу принести заметную прибыль и обеспечить высокую доходность, а третий – привести к краху все предприятие в целом. Поэтому принятие решения о применении новой стратегии должно сопровождаться тщательным анализом как внутреннего положения вещей на предприятии, так и внешней среды. Следует рассмотреть альтернативные решения и выбрать направление, которое при правильном планировании приведет к ожидаемым результатам и поставленным целям.

Диверсификация деятельности предприятия – это весьма мощный стратегический инструмент управления компанией и ее роста. Его необходимо использовать в строго определенное время, чтобы он принес максимально положительный эффект. Следует учесть особенности приме-

нения диверсификации на различных этапах жизни предприятия.

Единого подхода к организации жизненных циклов предприятия у экономистов нет, но существуют наиболее популярные. Как правило, все они включают четыре стадии развития предприятия: становление, рост, зарождение и упадок. От них уже исходят разветвления и расширения. В. Эванс предлагает разбить эти четыре стадии на восемь этапов, которые близки развитию человека: рождение; детство; отрочество; ранняя зрелость; расцвет сил; полная зрелость; старение; обновление [4. – С. 84].

На стадиях рождения, детства и отрочества применение инструментов стратегического управления недостаточно эффективно, так как на этих этапах предприятие еще не обладает устойчивостью, узнаваемостью на рынке.

На стадии ранней зрелости предприятие уже обладает начальным капиталом для расширения, идет увеличение объемов деятельности. Следовательно, для дальнейшего расширения финансово-хозяйственной деятельности следует применять инструменты диверсификации.

Когда предприятие доходит до стадии старения, руководство предпринимает все попытки к его развитию и возрождению. Чаще всего изменяется ассортимент, вводятся новые товары и услуги, что также является одной из форм диверсификации. Это приводит к новому витку в жизнедеятельности компании, а также переходу на стадию обновления или рождения заново.

На любом из этапов могут возникнуть обстоятельства, располагающие к принятию решения о проведении мер по стратегической диверсификации деятельности предприятия. Реализация этих мер также возможна на любом из этапов, но рациональнее всего выбирать этапы расцвета сил и полной зрелости, чтобы достичь наивысшего успеха от мероприятий.

Интегрированные хозяйственные структуры могут принять решение о необходимости диверсификации в следующих случаях:

1. Компания не может достичь поставленных целей в рамках существующего бизнес-портфеля. Факторами диверсификации являются насыщение рынка, уменьшение спроса на рынке, высокий уровень конкуренции или устаревание продуктов фирмы. Признаками необходимости диверсификации в этом случае выступают уменьшение срока окупаемости инвестиций, сокращение новых возможностей, превалирование продаж одному клиенту либо одного товара, ограниченность технологической базы.

2. Недостаточная рентабельность продаж, необходимость расширения текущей деятельности.

3. Возможность получения большей прибыли, чем при расширении производства. Подобная ситуация возможна в случаях, если перспективы диверсификации покрывают небольшой эффект на начальной стадии; перспективности внедрения нового продукта; необходимости расширения доли на рынке.

4. Компания не обладает достаточной информацией и идет на диверсификацию с большим риском.

После проведенного анализа основных существующих стратегий диверсификации и выбора определенной стратегии, подходящей к состоянию предприятия на данный момент, можно приступать к поэтапной реализации диверсификации.

На первом этапе проводится глубокий анализ текущего состояния предприятия. Так как успешность проведения диверсификации во многом зависит от наличия сильных сторон бизнеса, целесообразно провести анализ внутренних возможностей предприятия, оценку внешней и внутренней среды, рыночной ситуации, мониторинг показателей текущей активности использования оборудования и помещений, чтобы понять, верно ли выбрано направление проведения диверсификации, а также определить риски возникновения неблагоприятной для предприятия ситуации вследствие реализации диверсификации.

Оценку внешней и внутренней среды проводят методом SWOT-анализа, который позволяет на основе экспертного метода определить сильные и слабые стороны предприятия, основные угрозы и возможности его развития. В процессе составления SWOT-анализа необходимо определиться с формой диверсификации. Для этого составляется матрица диверсификационных возможностей.

Для определения потенциальных рисков при реализации стратегии диверсификации используют метод аналогии. На основе применения баз отбираются проекты со схожими характеристиками и рассматриваются риски, которые возникли при реализации этих проектов. С целью более детального исследования риска необходимо получить подробную информацию об объекте риска.

Рассмотренный процесс по исследованию рисков называется идентификацией и проводится в три этапа:

- 1) сбор информации о субъекте и объекте риска;
- 2) выявление опасностей;
- 3) оценка риска [2. – С. 119].

Оценка риска может быть качественной или количественной. При качественной оценке определяются степень, особенности и последствия рисков, а при количественной – вероятность наступления того или иного события.

Перед реализацией стратегии диверсификации проводится анализ потенциального нововведения по следующим направлениям: определение существующих барьеров реализации стратегии, уровня затрат, связанных с внедрением проекта диверсификации, достаточности ресурсов, а также потенциально возможных клиентов, ориентированных на покупку новой продукции.

Важным этапом при диверсификации интегрированных хозяйственных структур является определение возможных клиентов, которые готовы приобрести новый

продукт или услугу. Потребность покупателя будет сформирована вне зависимости от продавцов или других покупателей. Потребности продавца представлены в виде открытого предложения продажи товаров или реализации услуг. Это предложение формируется с учетом потребностей клиентов либо согласно своим предположениям об этих потребностях, а также предложений конкурентов. Покупатель же осуществляет свой выбор исходя из существующих на рынке предложений.

Для понимания того, как и для чего работает текущий процесс, выявления недостатков, дублирования и определения проблемного поля совершенствования бизнес-процессов, оказывающих влияние на реализацию диверсификации, проводится анализ бизнес-процессов предприятия по схеме, указанной на рис. 2.

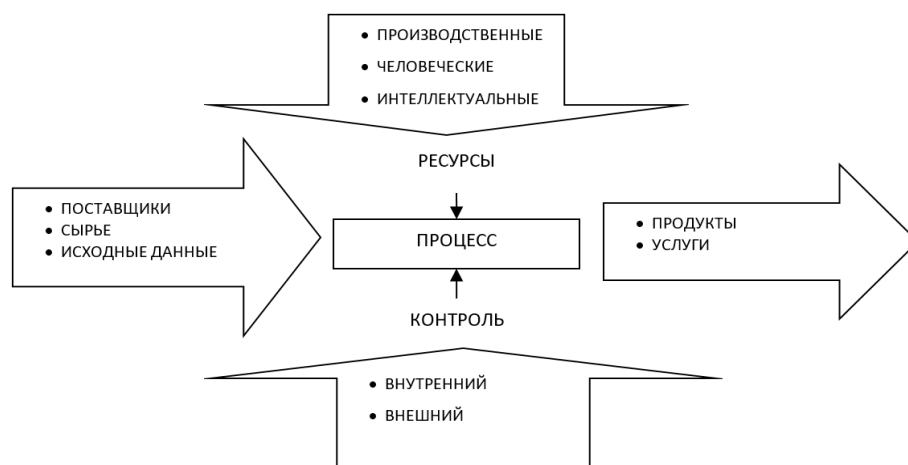


Рис. 2. Схема анализа бизнес-процесса

На первом этапе реализации диверсификации определяются характеристики продуктов и рынка сбыта, составляется матрица «товар – рынок». В этом случае целесообразно воспользоваться матрицей Ансоффа, которая позволяет разделить понятие «рынок» на существующий (на котором уже представлена компания) и новый (на котором компания не имеет никакого опыта). Также понятие «продукт» может быть разделено на уже производимый и новый. В этом случае производимый

товар уже известен на рынке, а новый – это тот, о котором у потребителей нет никакой информации. После оценки всех параметров компания выбирает стратегию развития товара либо стратегию проникновения. В случае неблагоприятной ситуации на предприятии применение стратегии диверсификации лучше отложить до момента появления подходящих условий в компании. Это связано с большими рисками при реализации диверсификации предприятия.

Оценка показателей текущей эффективности использования оборудования и помещений, а также трудовых ресурсов – необходимый этап реализации диверсификации услуг, так как именно эти показатели могут свидетельствовать об основных преимуществах предприятия, учет которых позволяет осуществить переход в новые сферы деятельности. Основными факторами эффективного использования оборудования на предприятии являются степень его эксплуатации, техническое состояние, объем производимой продукции при относительно меньших затратах ресурсов. Исследование трудовых ресурсов позволяет сократить затраты производства, определить эффективность использования труда, разработать рекомендации по повышению производительности труда.

Второй этап реализации стратегии диверсификации заключается в поиске

направлений, при которых будет осуществляться расширение бизнеса. Выбор направления должен происходить в условиях дальнейшего высокого темпа роста и отличаться благоприятным инвестиционным климатом. Чтобы определиться с выбором направления развития бизнеса, возможно привлечение других сотрудников предприятия методом организации собрания, в состав которого будут входить руководители отделов и молодые специалисты, что позволит общими усилиями выбрать наиболее оптимальное направление.

Третий этап реализации стратегии диверсификации основан на определении конкурентов и оценке общей привлекательности каждого рынка сбыта. Этапы анализа конкурентов представлены на рис. 3.



Рис. 3. Этапы анализа конкурентов

Конкурентный анализ включает в себя:

- изучение конкурентов и их потенциальных возможностей;
- определение целенаправленности конкурентов;
- оценку способности получения дополнительной прибыли;
- анализ предложений конкурентов и их положения на рынке;
- прогноз действий.

Процедуру сбора и систематизации информации о конкурирующих организациях начинают с проведения конкурентной разведки.

Конкурентная разведка – это сбор информации об объекте исследования из открытых источников, ее анализ и выработка управленческих решений в рамках закона

и с соблюдением этических норм. В рамках конкурентной разведки обычно осуществляются анализ рынка, проверка контрагентов, определение стратегии и потенциала конкурентов с целью повышения конкурентоспособности организации. Основными источниками сбора информации являются официальный сайт организации, публикации в СМИ, группы в социальных сетях, сайт государственных закупок, архив вакансий организации и т. д.

На четвертом этапе реализации диверсификации проводится сравнительный анализ силы и перспективности хозяйственных подразделений, а также ранжирование подразделений по инвестиционной приоритетности. Перспективность хо-

хозяйственных подразделений оценивается по следующим факторам:

- размер потока наличных денежных средств;
- оценка объема производства товара и прибыли от него;
- рентабельность инвестиций.

Сравнение силы хозяйственных подразделений проводится с учетом следующих компонентов:

- оценка прибыли в сравнении с конкурирующими компаниями;
- оценка конкурентоспособности по ценовому и качественному показателям;
- оценка маркетинговой деятельности на предприятии;
- оценка квалификации персонала, относящегося к производству продукции,

сравнение опыта работников по отношению к факторам успешности компании в целом.

На пятом этапе, опираясь на проведенные оценки деятельности предприятия в целом, начинается процесс разработки и реализации стратегии диверсификации.

Таким образом, всех желаемых результатов (экономического и стратегического роста, узнаваемости, поднятия рейтинга компании) можно добиться при оценке внешних и внутренних факторов, а также рыночных тенденций. Стратегия диверсификации позволяет разделять направления деятельности интегрированных хозяйственных структур с целью снижения рисков.

#### Список литературы

1. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход : монография. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ Инфра-М, 2019.
2. Лузгина О. А., Семеркова Л. Н. Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка. – Пенза : Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003.
3. Немченко Г., Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1.
4. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер : пособие / пер. с англ. В. Н. Егорова. – 3-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020.
5. Mintsberg P. Global S-Diversification and Diversification // California Management Review Fall. – 1994. – Vol. 3. – P. 8–27.
6. Rumelt R. P. Diversification Strategy and Profitability // Strategic Management Journal. – 2015. – Vol. 3. – N 4. – P. 359–369.
7. Wang C., McLee Y. Diversification Strategy: Themes, Concepts and Relationships // International Conference on Economics and Finance Research IPEDR. – 2011. – Vol. 4. – P. 154–159.

#### References

1. Ivashkovskaya I. V. Finansovye izmereniya korporativnykh strategiy. Steykhholderskiy podkhod, monografiya [Finance Evaluation of Corporate Strategies. Stakeholder Approach]. 2nd edition, revised and amended. Moscow, Infra-M, 2019. (In Russ.).
2. Luzgina O. A., Semerkova L. N. Diversifikatsiya deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh regional'nogo rynka [Diversification of Enterprise Work in Conditions of Regional Market]. Penza, Publishing House of the Penza State University, 2003. (In Russ.).
3. Nemchenko G., Donetskaya S., Dyakonov K. Diversifikatsiya proizvodstva: tseli i napravleniya deyatel'nosti [Diversification of Production: Goals and Lines of Work]. *Problemy*

*teorii i praktiki upravleniya* [Problems of Management Theory and Practice], 1998, No. 1. (In Russ.).

4. Evans V. Klyuchevye strategicheskie instrumenty. 88 instrumentov, kotorye dolzhen znat kazhdyy menedzher, posobie [Key Strategic Tools. 88 Tools that Shall be Known to each Manager: textbook], translated from English V. N. Egorov. 3th ed. Moscow, Laboratory of Knowledge, 2020. (In Russ.).

5. Mintsberg П. Global S-Diversification and Diversificat. *California Management Review Fall*, 1994, Vol. 3, pp. 8–27.

6. Rumelt R. P. Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 2015, Vol. 3, No. 4, pp. 359–369.

7. Wang C., McLee Y. Diversification Strategy: Themes, Concepts and Relationships. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*, 2011, Vol. 4, pp. 154–159.

#### 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 RANEPa.  
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