

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

В статье рассматриваются теоретические вопросы диверсификации. Выявляются альтернативы данному процессу. В зависимости от конкурентоспособности и прибыльности компании уточняются цели при принятии решения. Прослеживаются выгоды и главные проблемы при диверсификации. Особенно обращается внимание на наиболее распространенные методики анализа ассортимента продукции, как отечественные, так и зарубежные. Описываются этапы развития диверсификации. Вводится подробная классификация данного процесса, приводятся конкретные примеры.

Большинство компаний начинают свою деятельность с небольших предприятий с одним видом бизнеса, обслуживающих местные или региональные рынки. В течение первых лет жизни компании номенклатура ее продукции ограничена, капитальная база слаба, а конкурентные позиции уязвимы. Обычно в стратегиях молодых компаний упор делается на рост объемов продаж, увеличение доли рынка и формирование приверженности потребителей к их продукции. Для обеспечения такого максимального роста реинвестируются прибыли и осуществляются новые заимствования. Номенклатура про-

дукции расширяется, отвечая все более разнообразным запросам потребителей и используя все больше возможностей в области конечного ее применения. Компании, концентрирующие свою деятельность в одном виде бизнеса, могут добиваться успехов в течение десятилетий, не прибегая к диверсификации для поддержания своего роста. Стратегические варианты для недиверсифицированной компании помимо самого процесса диверсификации указаны в табл. 1 [1].

Принятие решения о выборе стратегии, будь то вертикальная интеграция или диверсификация, – процесс ответственный и тру-

Таблица 1. Альтернативы стратегии компании в соответствии с ситуацией недиверсифицированной компании (в предполагаемом порядке привлекательности)

Темп роста рынка	Конкурентная позиция	
	Слабая	Сильная
высокий	<p>Стратегические варианты</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотреть стратегию одного вида бизнеса (для полной перестройки) 2. Приобрести другую компанию в той же отрасли (для укрепления конкурентных позиций) 3. Вертикальная интеграция (вперед или назад, если это ведет к укреплению конкурентных позиций) 4. Диверсификация 5. Продажа или слияние с более сильным конкурентом 6. Ликвидация (если остальные варианты не дали желаемых результатов) 	<p>Стратегические варианты</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продолжение концентрации в одном виде бизнеса. Международная экспансия (если существуют соответствующие рыночные возможности) 2. Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции компании) 3. Родственная диверсификация (для переноса опыта и знаний, накопленных в основном виде бизнеса компании, в смежные отрасли)
низкий	<p>Стратегические варианты</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотреть стратегию одного вида бизнеса (для полной перестройки) 2. Слияние с конкурентами (для укрепления конкурентных позиций) 3. Вертикальная интеграция (только тогда, когда она значительно укрепляет конкурентные позиции) 4. Диверсификация 5. Подведение итогов или уход с рынка 6. Ликвидация (если остальные варианты не дали желаемых результатов) 	<p>Стратегические варианты</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Международная экспансия (если существуют соответствующие рыночные возможности) 2. Родственная диверсификация 3. Неродственная диверсификация 4. Создание совместных предприятий в новых областях 5. Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции компании) 6. Продолжение концентрации в одном виде бизнеса (для обеспечения роста за счет приобретения долей более слабых конкурентов)

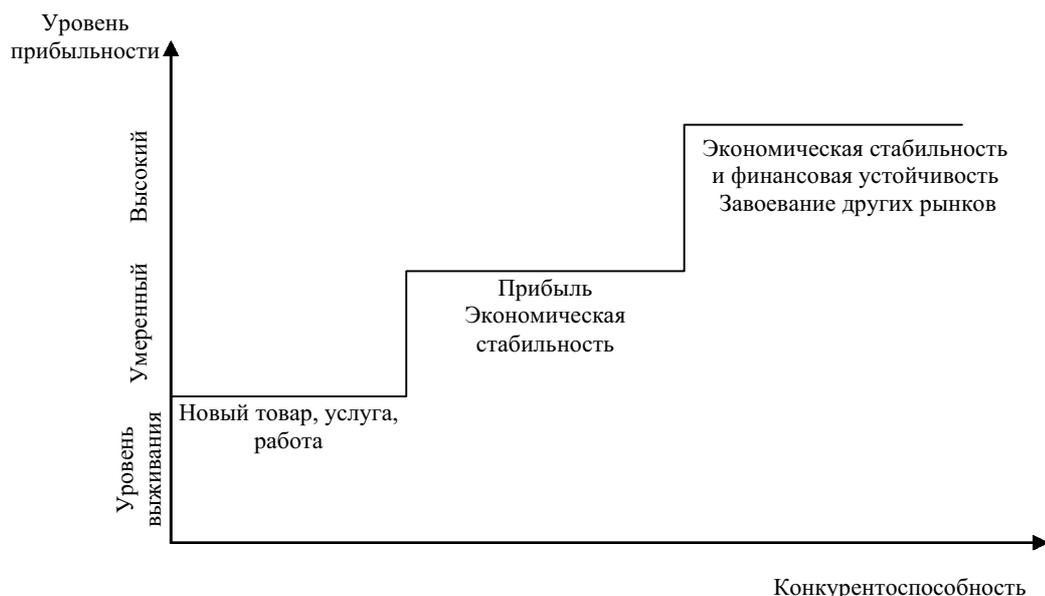


Рисунок 1. Цели компании при диверсификации

доемкий. При принятии данного решения логично рассматривать стратегию для распределения риска и переноса накопленного опыта и знаний в близкий, родственный вид бизнеса. Ведь концентрация в одном виде бизнеса уменьшает шансы на то, что ресурсы компании будут слишком расплынены на многие виды деятельности и силы всей организации действуют в одном направлении. Но если в отрасли наблюдается спад или она переходит в разряд относительно непривлекательных, то перспективы компании становятся неопределенными и значительно труднее получать высокие прибыли [2]. В данном случае фирмы обращаются к диверсификации.

Цель данного исследования – подробно рассмотреть теоретические вопросы диверсификации, необходимые для принятия решения компании о необходимости либо нецелесообразности диверсификации.

Для наиболее полного достижения цели рассмотрим следующие задачи исследования:

1. Определить цели при диверсификации в зависимости от размера, финансового состояния компании. Выявить выгоды и недостатки данного процесса.
2. Выделить этапы развития диверсификации. Провести подробную классификацию данного процесса.

Для наиболее детального раскрытия цели и задач данного исследования анализируется литература отечественных и зарубежных исследователей по данной проблеме. Выявляются достаточно распространенные отечественные и зарубежные методики оценки портфеля продукции.

Среди зарубежных авторов рассматривается исследование диверсификации и интеграции американских компаний (1962 г.), осуществленное М. Гортом, японских предприятий (1979 г.) – Е. Есиной, стратегический аспект диверсификации содержится в работах И. Ансоффа, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Ф. Гуияр, Дж. Келли, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел.

Среди российских публикаций по вопросам диверсификации интересны работы Г. Немченко, Н.Б. Рудыка, Г.Я. Гольденштейна, С.А. Мительмана, Л. Марковой, О. Виханского и др.

Компании ставят различные цели при принятии решения о диверсификации. Причем в зависимости от уровня прибыльности данные цели могут варьировать от попытки просто выжить и остаться на рынке до экспансии в новые отрасли. На рис. 1 показаны цели компании в зависимости от конкурентоспособности и уровня прибыльности компании [3].

Итак, при низкой конкурентоспособности и уровне прибыльности перед предприятием стоит задача – выжить в условиях жесткой конкуренции. Именно с этой целью создается новый товар или услуга. При умеренном уровне прибыльности и средней степени конкурентоспособности фирма ставит цель – максимизация прибыли, финансовая устойчивость. При высоком уровне прибыльности и конкурентоспособности компания занимается экспансией на новые рынки сбыта.

Определившись с целью диверсификации, компания выявляет определенные выгоды либо недостатки данного процесса. Выгоды диверсификации очевидны:

1. Сокращение затрат при объединении различных видов бизнеса за счет единой системы управления, контроля и координации, а также за счет ускорения оборачиваемости средств.

2. Улучшение информационного обеспечения бизнеса, интеграция маркетинговых исследований.

3. Постоянство деловых связей, стабильность и гарантированность поставок. Это, в свою очередь, позволяет экономить средства, направляемые на маркетинг и рекламу.

4. Технологический выигрыш за счет обмена технологиями, совместного проведения НИОКР.

5. Возможности большей дифференциации продукции за счет совместной работы по совершенствованию уровня качества, сервиса, маркетинга и каналов сбыта.

Вместе с тем диверсификация должна носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков. Поэтому диверсификацию деятельности надо применять так, чтобы, с одной стороны, полностью реализовать возможный стратегический потенциал, а с другой – достигнуть сбалансированных экономических и технологических результатов. Здесь существует три главные проблемы:

1. Реальной связи между различными видами бизнеса и сокращением затрат при их объединении может просто не быть.

2. Снижение затрат при объединении бизнеса возможно, но с реализацией данного процесса возникают серьезные проблемы. Между сложившимися бизнес-единицами могут быть различия в управленческой культуре, организационной структуре и т.д.

3. Антимонопольное законодательство создает дополнительные трудности и риски.

Выявив определенные выгоды и недостатки диверсификации, необходимо обра-

Кривая жизненного цикла промышленного продукта

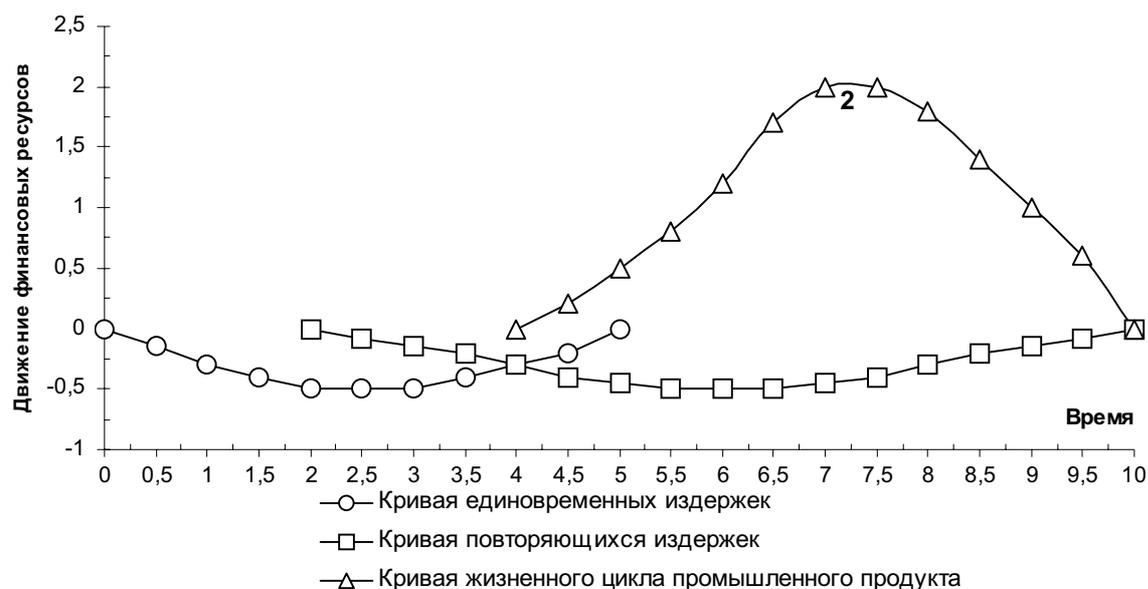


Рисунок 2. Кривая жизненного цикла промышленного продукта (финансовый аспект).

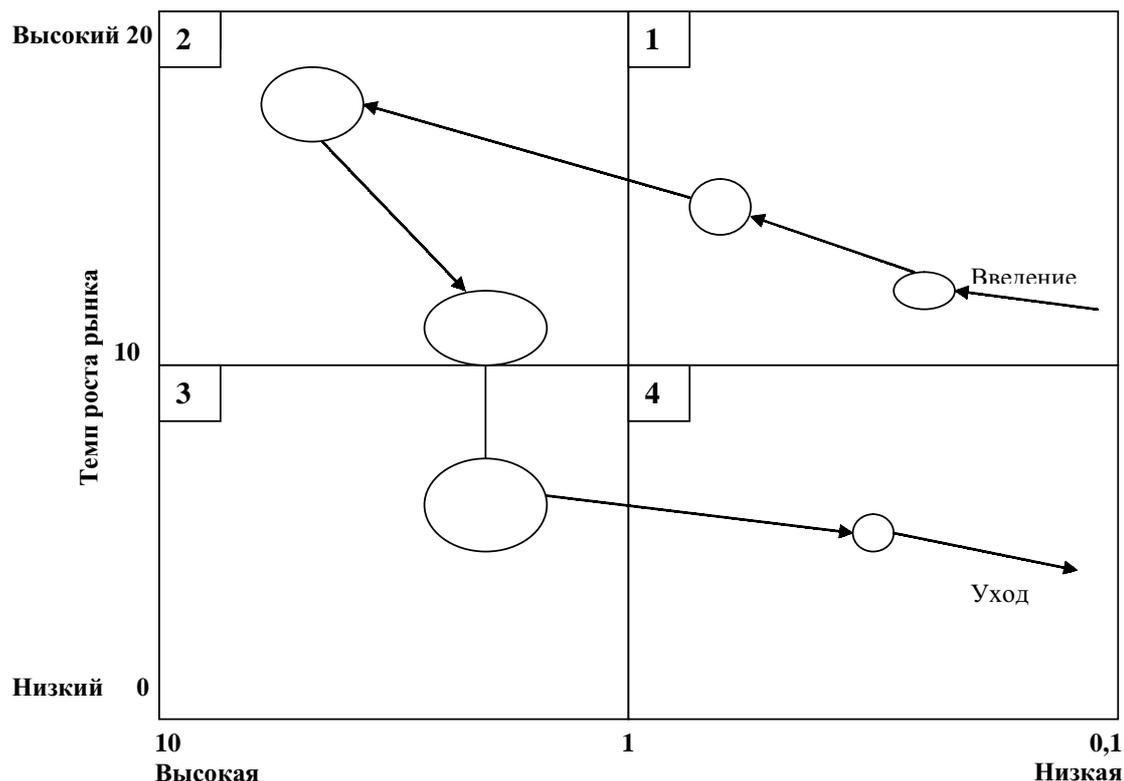


Рисунок 3. Матрица «Рост – доля рынка»

тратить внимание на анализ ассортимента продукции, ведь на основе результатов данного анализа наиболее рационально принимать решение о диверсификации.

В зарубежной литературе указываются несколько методов для анализа портфеля имеющейся продукции. Наиболее известными методами являются матрица «Рост – доля рынка» Бостонской консультативной группы (БКГ), матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция» консультативной компании «МакКинзи». Рассмотрим данные матрицы более подробно.

Матрица «Рост – доля рынка» позволяет принимать решение по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу, в фирме, производящей различные продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла (выход продукта на рынок, рост, зрелость, уход с рынка), имеющие различный темп роста и различную долю рынка. Финансовый аспект кривой жизненного цикла промышленного продукта показан на рис. 2 [4]. Матрица «Рост – доля рынка» – на рис. 3.

Первое положение на матрице «Рост – доля рынка» занимает товар с высоким темпом роста, низкой долей рынка. Для увеличения доли требуются большие вложения. Второе положение – высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности. Третье положение – низкий темп роста, высокая доля рынка (соответствует положению 2 на кривой жизненного цикла промышленного продукта, рис. 2). Продукт дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку новых товаров и вывода их на рынок. Четвертое положение на матрице – низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукт требует большого внимания со стороны руководства, в то же время не приносит денег и прибыли либо же дает очень низкую финансовую отдачу.

Проведя анализ с помощью матрицы «Рост – доля рынка» портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован, и принять решение о будущей судьбе това-

ров (начать расширение их производства либо же наоборот прекратить производство и т.п.) и соответственно о капиталовложениях по каждому из товаров.

Еще одна широко известная матрица анализа портфеля продукции – матрица

«Привлекательность отрасли – конкурентная позиция». Эта матрица, в отличие от матрицы «Рост – доля рынка», строится более сложно. Для получения матрицы «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция» в табл. 2 необходимо рассчитать при-

Таблица 2. Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»

Степень привлекательности	Конкурентная позиция		
	хорошая	средняя	плохая
Высокая	Успех	Успех	Вопросительный знак
Средняя	Успех	Средний бизнес	Поражение
Низкая	Доходный бизнес	Поражение	Поражение

Таблица 3. Этапы развития диверсификации

Этапы исторического развития	Экономические предпосылки	Средства достижения целей производства	Преобладающая форма организации производства	Последствия
Массовое производство (до конца 20-х гг. XX века)	Концентрация производства и централизация капитала в пределах отрасли	Создание товара для рынка, снижение издержек производства	Специализация производства (чистые отрасли)	Создание товарных рынков
Массовый сбыт (до середины 50-х гг. XX века)	Концентрация капитала в пределах отраслей, товарная конкуренция Перенакопление капитала в пределах отраслей. Структурная конкуренция	Манипулирование набором товаров, используемых в определенной области. Манипулирование набором отраслей (производство технологически взаимосвязанной продукции). Перелив капитала в другие отрасли и сферы деятельности. Манипулирование набором отраслей и сфер деятельности.	Горизонтальная дифференциация, продуктовая (товарная) диверсификация. Вертикальная интеграция, отраслевая диверсификация (набор отраслей). Многоотраслевая диверсификация (набор отраслей и сфер деятельности)	Преодоление границ товарных рынков Отраслевые рынки. Преодоление границ отраслевых рынков. Национальные рынки.
Постиндустриальное общество (с конца 50-х гг. – до конца 90-х гг.)	Перенакопление капитала в отдельных странах Критическая масса объемов производства в мировом масштабе. Конкуренция между фирмами, деятельность которых оптимизирована в мировом масштабе.	Экспорт капитала в другие страны Регулирование мирохозяйственных связей Оптимизация прибыльности в пределах деятельности Стратегия глобальной оптимизации деятельности	Географическая диверсификация (набор стран). Международная интеграция. Интернационализация производства. Глобальная диверсификация	Преодоление границ национальных рынков. Региональные рынки. Эффект мультипликации на мировом уровне. Преодоление границ региональных рынков.
Этап информационных и компьютерных технологий (с конца 90-х годов XX века)	Мировая конкуренция	Глобальная оптимизация мирохозяйственных связей	Мировая экономика	Мировой рынок

влекательность отрасли и конкурентной позиции товара в отрасли.

Для оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции товара в отрасли устанавливают набор параметров для данных оценок, дают вес относительной значимости параметра и выставляют оценку привлекательности или оценку конкурентной силы (варьирует от 1-5). После подобных операций высчитывают результат по каждому параметру путем умножения относительного веса и оценки привлекательности (оценки конкурентной силы). Конечный результат при оценке равен сумме результатов по каждому параметру.

Матрица «МакКинзи» дает хороший инструмент для анализа портфеля продукции. Сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном товары, находящиеся в квадратах «Успех», немного товаров, находящихся в квадрате «Вопросительный знак», и строго определенное число товаров, находящихся в квадрате «Доходный бизнес». Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечивать поддержание «успешных» бизнесов и «вопросительных знаков» [5].

Опыт определения стратегических позиций российскими компаниями показывает, что они не обладают достаточной информацией для использования моделей БКГ и «МакКинзи». В силу недостаточных маркетинговых исследований в российских компаниях при использовании методов оптимизации ассортимента продукции (ABC-анализ (С. Дибб, Л. Симкин), коэффициент адекватности рынку (А.С. Варламов), анализ ассортимента (Д. Боровинский)), которые не выявляют стадии жизненного цикла спроса на различных рынках, невозможно предвидеть изменения темпов роста спроса. Поэтому часто решение об изменении ассортимента принимается интуитивно, на основе эрудиции менеджеров и опыта работы компании на рынке, к сожалению, этого порой оказывается недостаточно для создания оптимальной продуктовой линейки фирмы.

Если решение о диверсификации принято, то необходимо детально рассмотреть данный процесс, начиная с эволюции различных

подходов, изучить опыт зарубежных компаний и выбрать подход к реализации данного решения.

Первоначально необходимо отметить, что диверсификация, прежде чем приобрела современные черты, в рамках глобальной стратегии фирм прошла сложный путь. Историю такой эволюции, по мнению Г. Немченко, условно можно разделить на 4 этапа, на каждом из которых происходило становление таких основных элементов, как товарный, отраслевой набор, набор сфер деятельности, стран. В табл. 3 можно ознакомиться с этапами развития диверсификации.

Рассмотрев теорию процесса диверсификации, необходимо принять решение о стратегии диверсификации, ведь диверсификация – понятие обширное, обозначающее как одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, так и расширение ассортимента производимых изделий. Рассмотрим классификацию данного процесса, предложенную Соиной-Кутищевой.

Диверсификацию можно классифицировать по трем признакам: направление, отраслевая принадлежность, страновая принадлежность. Данная классификация представлена на рис. 4 [6].

С учетом современной глобализации мировой экономики естественно осуществление диверсификации организации как в рамках одной страны, так и за ее пределами, что отражено в выделении видов диверсификации по страновой принадлежности. Классификацию по направлению и отраслевой принадлежности есть смысл рассмотреть подробнее на рисунке 5, 6 соответственно.

Рассмотрев классификацию диверсификации, можно сказать, что при использовании вертикальной диверсификации часто образуются технологические цепочки (например, УГМК). При горизонтальной диверсификации просто происходит расширение линейки товаров в рамках основного профиля компании для наилучшего удовлетворения потребностей заказчиков и рынка в целом (например, «СБС-Агро», «Уралвагонзавод»). При конгломератной диверсификации создаются холдинги, состоящие из различных бизнес-единиц (например, «Лукойл», «Альфа-групп»). При перекре-

стной и смешанной диверсификации происходит комбинирование вышеуказанных видов данного процесса.

Очевидно, что реализуется диверсификация в одной отрасли, в рамках нескольких отраслей при производстве традиционных товаров и в нескольких отраслях при производстве нетрадиционной продукции. Данная диверсификация является моноотраслевой,

полиотраслевой связанной и полиотраслевой несвязанной соответственно.

Итак, подводя итоги данного исследования можно сделать следующие выводы:

- При диверсификации цели компании варьируют в зависимости от уровня прибыльности и конкурентоспособности от попытки выжить в условиях жесткой конкуренции при низком уровне данных показате-

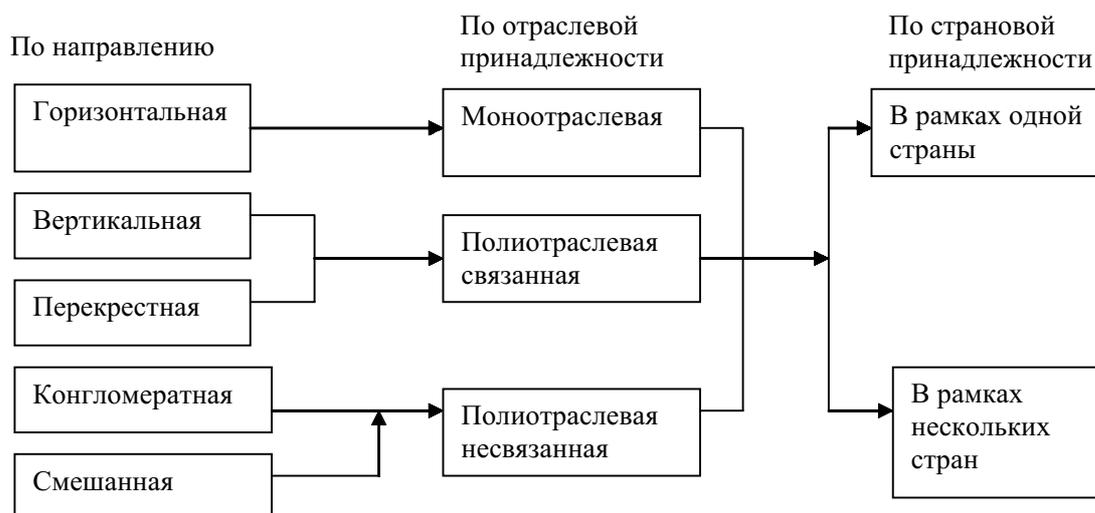


Рисунок 4. Классификация диверсификации согласно Соиной-Кутищевой



Рисунок 5. Классификация диверсификации по направлению



Рисунок 6. Классификация диверсификации по страновой принадлежности.

телей, максимизировать прибыль и добиться финансовой устойчивости при среднем уровне до проведения экспансии на новые рынки сбыта при высоком уровне показателей. Существуют выгоды и недостатки данного процесса. Наиболее значимые выгоды – сокращение затрат при объединении различных видов бизнеса за счет единой системы управления; возможность большей дифференциации продукции за счет совместной работы по совершенствованию уровня качества, сервиса, маркетинга; технологический выигрыш за счет обмена технологиями. При этом антимонопольное законодательство создает дополнительные трудности и риски.

• Диверсификация, прежде чем приняла современные черты, прошла сложный путь, состоящий из четырех этапов: массовое про-

изводство (до конца 20-х гг. XX века), массовый сбыт (до середины 50-х гг. XX века), постиндустриальное общество (с конца 50-х гг. – до конца 90-х гг.), информационные и компьютерные технологии (с конца 90-х годов XX века). Диверсификацию классифицируем по трем признакам: направление, отраслевая принадлежность, страновая принадлежность. По направлению выделяют вертикальную, горизонтальную, конгломератную, перекрестную, смешанную диверсификацию. По отраслевой принадлежности моноотраслевая, полиотраслевая связанная и несвязанная. По страновой принадлежности – в рамках одной либо нескольких стран. При принятии решения о расширении ассортимента продукции первоначально компания использует горизонтальную либо вертикальную моноотраслевую диверсификацию.

Список использованной литературы:

1. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Инфра-М, 2001. – 412 с.
2. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая лит., 1998. – 768 с.
3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2001. – 288 с.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Инфра – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
5. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 1999. – 1056 с.
6. Соина-Кутищева, Ю. Н. Диверсификация металлургических компаний: основные тенденции и оценка эффективности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю. Н. Соина-Кутищева. – Кемерово, 2006. – 185 с.
7. Касаткин, Б. П. Организационно-экономические аспекты управления диверсификацией предприятия: дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / Б. П. Касаткин. – СПб., 2006. – 187 с.
8. Мительман, С. А. Финансовые основы диверсификации капитала: теория и методология: дис. ... д-ра экон наук: 08.00.10 / С. А. Мительман. – Екатеринбург, 2004. – 165 с.
9. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
10. Сабурова, М. М. Диверсификация как фактор устойчивого развития предприятия: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / М. М. Сабурова. – Ульяновск, 2006. – 195 с.

Статья поступила в редакцию 22.05.07