

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

**Е. А. Лебедева**, студентка 5 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

*В статье рассмотрены и проанализированы различные определения понятия «диверсификация». Дано новое преобразованное определение понятию «диверсификация». Рассмотрены пути диверсификации в России. Выделены особенности процесса диверсификации производства.*

Ключевые слова: диверсификация, стратегия диверсификации, синергетический эффект, бизнес-стратегия, продуктовые бизнес-направления.

В хозяйственной практике может быть предложено большое количество стратегических альтернатив развития и роста фирм в условиях рынка. Одной из таких альтернатив и является диверсификация.

В экономической литературе встречается большое множество определений диверсификации. Но сложность заключается в том, что диверсификация – такая концепция, которой нельзя дать однозначное определение. Различные специалисты подразумевают под ней разные процессы, поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту концепцию применительно к своим обстоятельствам. Общеизвестно, что с экономической точки зрения диверсификация (от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать) – это одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и (или) обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и (или) услуг [3]. Но само по себе расширение номенклатуры товаров возможно и без диверсификации, поэтому данное определение, на наш взгляд, не точное.

В соответствии с другим взглядом, диверсификация – одновременное развитие многих, не связанных или слабо связанных друг с другом видов производства, расширение объемов деятельности, номенклатуры продукции и услуг, ассортимента производимых изделий в масштабе государства, региона, отрасли, предприятия [5]. Данное определение также неполно охватывает

сущность диверсификации, так как нет признаков целей процесса диверсификации.

В подобных определениях прослеживается отсутствие прямой производственной связи между традиционным производством и новыми видами деятельности или указание на полное отсутствие какой-либо связи между ними. При этом упускается из вида возможная взаимосвязь диверсифицированных направлений деятельности и всей предыдущей деятельности предприятия и, тем самым, в данном определении процесс диверсификации представлен несколько односторонне.

Но так как процесс диверсификации идет в рамках одной системы – отдельного предприятия, то связь между традиционным и диверсифицированным производствами существует уже в силу того, что первое обуславливает появление второго, является его предшествующим этапом.

Приведенный анализ определений свидетельствует о несогласованности и разбросе мнений, как по форме, так и по существу процесса диверсификации, что свидетельствует о сложности и неоднозначности изучаемого вопроса. В рассмотренных нами определениях, в основном указывается на то, что диверсификация проявляется либо в расширении номенклатуры товаров, работ и услуг, либо в развитии новых, функционально несвязанных направлениях деятельности.

Понятие диверсификации следует определять исходя из ее целей. Ведь диверсификация производства не является самоцелью, она направлена на достижение стратегических целей предприятия, будь то эффект от масштаба деятельности, повышение гибкости производства либо получение синергетического эффекта.

Исходя из цели получения эффекта синергии, можно дать следующее определение диверсификации:

Диверсификация – способ получения синергетического эффекта от производства путем одновременного развития нескольких видов связанных или несвязанных продуктовых направлений и расширения ассортимента.

На наш взгляд данное определение наиболее полно охватывает сущность понятия и дает нацеленность на эффект от диверсификации.

Диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то она является специализированной; если они находят разнообразное применение, то это – диверсифицированная компания [2].

Идеальным вариантом деятельности любой фирмы, как известно, является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов компании, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности компании. Для менее успешных компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия на будущее, первым признаком такого разрыва показателей производительности зачастую являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности [6].

В каждом отдельном случае целый ряд причин диверсификации может играть важную роль, но более слабое влияние других причин может в конечном итоге привести к иному решению проблемы. И. Ансофф считает, что основной причиной является несоответствие должному уровню производительности и эффективности [1].

Являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, диверсификация производства и предпринимательской деятельности преследует различные цели и определяет направления реструктуризации экономики.

Процесс выработки оценки и плана диверсификации требует времени, усилий и тщательного изучения. Заключение, которое было сделано за один

вечер, не может быть положено в основу изучения рынка, технического исследования процессов и товаров, финансового анализа, даже какого-либо совещания и услуг внешних экспертов по предоставлению какой-либо информации. Действительно, оно необходимо лишь как основа для того, чтобы определиться в самом начале, следует или нет заниматься этой проблемой всерьез. Оценка может показать, что все это действительно хорошо, но не для данной компании.

Процесс диверсификации производства начинается с разработки бизнес-стратегии диверсификации, и в дальнейшем ее оценки и анализа на пригодность и актуальность. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности [4].

Разработка стратегии диверсификации в основном связана с предпринимательской деятельностью и учетом влияния рыночных факторов, а также с грамотным анализом отрасли и конкуренции в ней. В процессе реализации стратегии особое внимание следует уделить аспектам управления людьми и деловыми процессами.

После проведения анализа современной ситуации на российском рынке, следует выделить четыре важнейших особенности процесса диверсификации производства:

1. Действия по завершенности диверсификации.

Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель стратегий должен состоять из различных продуктовых стратегий (новых, зрелых и т.д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то, как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих стратегий.

После выбора позиции в существующих продуктовых стратегиях корпоративная стратегия должна концентрироваться на путях улучшения деятельности набора продуктовых стратегий. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в различные бизнес-направления деятельности компании. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных продуктовых направлениях, поддержку других продуктовых линий, организацию перестройки в слабых линиях с потенциалом и "раздевание" тех направлений, которые неперспективны в долгосрочном плане.

3. Нахождение путей усиления синергизма среди продуктовых бизнес-направлений и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые продуктовые бизнес-направления используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т.е. должен обеспечиваться эффект  $2+2=5$ ).

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные продуктовые бизнес-направления.

Реализация стратегии является более сложным и трудоемким процессом, чем ее разработка. Именно особенности внедрения стратегии слабо изучены на отечественных предприятиях, и не существует четких правил и конкретных директив для того, чтобы можно было уверенно начинать действовать. Каждому руководителю необходимо найти свой подход с учетом конкретной ситуации, опираясь на собственный опыт, интуицию и используя имеющуюся информацию. Здесь следует отметить необходимость подготовки в России

высококвалифицированных управленческих кадров, владеющих принципами и навыками стратегического управления.

Особенно необходимо обратить внимание на отбор и подготовку исполнителей стратегии: управленческой команды и производственного персонала.

Роль подбора, подготовки и переподготовки персонала возрастает при реализации стратегии диверсификации в неродственные отрасли, когда от персонала требуются новые навыки и знания. Следовательно, обучение должно быть включено в число главных пунктов плана действия, так как его необходимо провести уже на ранних стадиях процесса реализации стратегии.

В развитых странах диверсификация в функционировании предприятий имеет широкое распространение. В России также накоплен определенный опыт диверсификации предприятий и организаций в рыночных условиях.

Важнейшим мотивом перехода субъекта хозяйствования на путь диверсификации является снижение прибыльности его капитала, вложенного в традиционное производство. Выбор направлений диверсификации в значительной степени зависит от финансового состояния и возможности развития организации в будущем.

В России наблюдаются два пути диверсификации:

- -последовательное проведение диверсификации на базе основного вида деятельности организации, т.е. той отраслевой специализации, которая была основной до проведения диверсификации с использованием, в большинстве своем, уже освоенной технологии и имеющихся в распоряжении основных средств (так называемая связанная диверсификация);
- отход от основной области деятельности и переход на производство новых товаров и услуг и освоение новых рынков сбыта. Это направление включает два вида диверсификации: несвязанную (конгломератную) и горизонтальную.

На начальных стадиях диверсификации обычно налаживается использование отходов производства, наличных производственных мощностей, освоенной сферы сбыта продукции и т.д. При использовании несвязанной диверсификации значение основного производства ослабевает и может оказаться, что оно станет второстепенным.

Основным критерием, по которому должно приниматься решение о диверсификации по отдельному направлению, должно быть превышение его доходности над средним уровнем доходности (рентабельности) организации в целом. Предпочтительными, естественно, являются те направления (формы) диверсификации, которые имеют наиболее высокий уровень такого превышения.

Оперативное планирование продуктовой (номенклатурной) программы может также проводиться в соответствии с этапами процесса принятия решения. Результатами такого планирования являются среднесрочные и краткосрочные номенклатурные программы, на базе которых затем разрабатываются планы по функциональным сферам деятельности, в первую очередь планы сбыта, производства, снабжения.

При помощи компьютерных моделей можно интегрировать оперативное продуктивное планирование с функциональным и общефирменным планированием результата и финансовым планированием, а также со стратегическим планированием [7].

Оценка и план диверсификации требует времени, усилий и тщательного изучения. Необходим тщательный анализ предприятия для того, чтобы определить в самом начале, следует или нет диверсифицировать предприятие. Диверсификация – очень трудоёмкий и сложный процесс, который может привести не только дивиденды, но и проблемы и убытки.

Процесс диверсификации производства, как правило, характеризуется переходом на новые технологии, рынки и отрасли, кроме того, сама продукция (услуги) предприятия совершенно новая, поэтому риск очень высок.

Диверсификация зависит от финансового состояния компании. Так что слабые компании или компании находящиеся в стадии становления вряд ли смогут завоевать новые рынки или выйти на международную арену. Так же новый товар предприятия должно быть конкурентоспособным. Диверсификация требует значительных финансовых инвестиций.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что о диверсификации нужно думать постоянно, проводя различные маркетинговые исследования рынка, анализировать вклад каждого бизнес-направления в прибыль предприятия. В любой момент может измениться как ситуация на рынке, так и политическая ситуация: введение или отмена лицензирования; установление или повышение таможенных пошлин; наложение запретов на производство той или иной продукции. Все это повлечет за собой усложнение сбыта, усиление конкуренции, необходимость прекращения того или иного вида деятельности.

Поэтому в начале производства нужно сразу же продумывать новые варианты работы, виды товаров и т.п. Пока же на практике все происходит с точностью до наоборот. Текущая деятельность зачастую не позволяет предпринимателям планировать иные направления работы. В итоге, когда предприятия сталкиваются с резким спадом сбыта, единственная традиционная мера – сокращение численности работников, на обучение которых затрачены годы и деньги.

Вышеназванные особенности диверсификации производства следует учитывать, прежде чем выработать стратегию диверсификации производства наряду с изучением отраслевых аспектов, финансового положения предприятия, пожеланий потребителей и структур рынка. Также следует определить стратегии развития каждого бизнес-направления, будь то оно эффективным, поддерживающим или убыточным, и непрерывно отслеживать эффекты от производства каждого продуктового направления, а также оценивать экономическую эффективность от самого процесса диверсификации. Данный процесс должен идти с определенной периодичностью, чтобы не



«запустить» производство и вовремя среагировать на различные отклонения и отрицательные эффекты.

#### Библиографические ссылки

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : «Экономика», 1989. – 358с.
2. Белобородова А. Л. Особенности процесса диверсификации как следствие влияния экономических законов / А. Л. Белобородова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru/item.asp?id=13063836>. – Загл. с экрана.
3. Диверсификация. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Диверсификация>. – Загл. с экрана .
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Турковский Е. В. Экономическое обоснование и планирование неродственной диверсификации на промышленном предприятии: дис. канд. экон. наук. / Е. В. Турковский. – Челябинск, 2004. – 190 с.
6. Тупицын А. Л. Диверсификация предприятия /А. Л. Турицын. – Новосибирск, 2004. – 150с.
7. Хан Дитгер. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга /Хан Дитгер, Пер. с немец. – М: «Финансы и статистика», 1997. – 767 с.