Сауле Джолдыбаева

ВЛИЯНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В статье дана характеристика диверсификации и ее влиянию на процессы управления предприятиями. Для обоснования управленческих решений диверсификация является новой возможностью, дающей шанс выжить в условиях мирового финансового кризиса.

Ключевые слова: *диверсификация, управление предприятием, риски, экономические предпосылки.*

Табл. 1. Рис. 1. Лит. 17.

Саулє Джолдибаєва

ВПЛИВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті надано характеристику диверсифікації та її впливу на процеси управління підприємствами. Для обґрунтування управлінських рішень диверсифікація є новою можливістю, що дає шанс вижити в умовах світової фінансової кризи.

Ключові слова: *диверсифікація, управління підприємством, ризики, економічні передумови.*

Saule Djoldybayeva[1]

DIVERSIFICATION EFFECTS ON THE PROCESSES OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The article provides the description of diversification and its impact upon the processes of enterprise management. In grounding of managerial decisions diversification is a new opportunity that provides a chance for survival under the conditions of the global financial crisis.

Keywords: *diversification; enterprise management; risks; economic conditions.*

Постановка проблем. В настоящее время в центре внимания находятся вопросы реформирования самих предприятий. Одним из наиболее выигрышных вариантов их решения является диверсификация производственной деятельности предприятия. Адаптация промышленных предприятий к новому этапу экономического развития – это сложный процесс, требующий рыночных методов организации производства и значительных финансовых затрат. При этом диверсификация – проникновение крупных монополий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их действия, преследует цель расширения номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями [2]. В настоящее время в экономической науке выделяют несколько видов диверсификации. В предлагаемой статье рассматривается диверсификация как стратегия, которая предусматривает выход компании в новые сферы бизнеса.

Анализ последних исследований и публикаций. Обоснованию характеристики диверсификации и ее влияния на процессы стратегического управления посвящены работы таких зарубежных ученых, как К. Боумэн [2], Т.З. Ву [3], В.А. Долятовский [13], П. Дойль [5], Н.Л. Зайцев [8], Г.Б. Клейнер [10], И.П. Маслова [12], Р.Я. Рубина [15], З. П. Румянцева [16] и другие. Среди ка-

[1] Senior Lecturer, Department of Accounting and Audit, Turar Ryskulov Kazakh Economic University, Almaty, Republic of Kazakhstan.

© *Сауле Джолдыбаева, 2012*

захстанских исследователей следует отметить Д.А. Айтжанову [1], Д.С. Джантемирову [4], Р.Е. Жаппасову [7], К. Келимбетова [9], Д.Я. Куатову [11], С. Нугербекова [13], К.О. Окаева [14], А.Н. Саханова [17] и других.

В работах этих ученых исследовались вопросы взаимосвязи диверсификации и уровня рентабельности производства, конкурентоспособности бизнеса, причины перехода к стратегии диверсификации, принципиальные позиции банков по отношению к диверсифицированным компаниям, анализировались факторы успеха таких компаний. В результате научных исследований диверсификация получила признание как важная инвестиционная концепция компании.

Основными **целями исследования** являются характеристика диверсификации и ее влияния на процессы управления предприятиями в условиях рыночной экономики.

Основные результаты исследования. В последнее годы возросла роль стратегического управления, использование теоретических и методологических наработок которого позволит предприятиям выживать в конкурентной борьбе и в условиях быстро меняющейся обстановки концентрировать внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и на выработке стратегии долгосрочного выживания. Возрастающая конкуренция и нарастание угрозы банкротств производственных организаций требуют поиска новых подходов, обеспечивающих им успех на рынке. Как отмечалось выше, одной из известных стратегий является введение изменений в номенклатуру производимой продукции и структуру самих субъектов. Этот путь, в свою очередь, ведет к появлению новой проблемы, связанной с формированием эффективных механизмов управления процессами диверсификации деятельности предприятий.

Существует два главных типа диверсификации – связанная и несвязанная [6]. При этом связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с уже существующими областями бизнеса. Существует мнение, что связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, т.к компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. Если же накопленные навыки и технологии невозможно передать другому структурному подразделению, а возможностей роста и развития не столь много, компании стоит прибегнуть к несвязанной диверсификации.

Несвязанная диверсификация выражается в переходе фирмы в область иную, чем существующий бизнес, к новым технологиям и потребностям рынка. Она направлена на получение большей прибыли и минимизацию предпринимательских рисков. При помощи данной стратегии специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей. Несвязанная диверсификация сложнее связанной. Поскольку организация вступает на неведомое доселе конкурентное поле, она должна осваивать новые технологии, формы, методы организации работ и многое другое, с чем она раньше не сталкивалась. Именно поэтому риск здесь гораздо выше. На практике повсеместно применяется как масштабная, связанная либо несвязанная диверсификация, так и локальная, экспериментальная микродиверсификация. Последняя реализуется в виде внедрения отдельных элементов масштаб-

ной диверсификации, которые позднее могут оформиться в самостоятельное производственное подразделение. Именно локальное, небольшое экспериментирование способно впоследствии дать жизнь новому крупному производству.

Существуют различные подходы к классификации диверсифицированных предприятий. У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки, оптимальным является сочетание этих подходов к диверсификации путем накопления стратегического опыта (табл. 1).

Таблица 1. **Виды диверсифицированных компаний***

Структурный подход	Функциональный подход
1. По источникам финансирования: а) созданные на паевые началах; б) образованные на основе единого источника финансирования.	1. По характеру деятельности: а) организации в сфере образования; б) научно-исследовательские компании; в) производственные компании; г) производственно-сервисные организации.
2. По типу организационной структуры: а) вертикально диверсифицированные (по продуктовому признаку); б) горизонтально диверсифицированные (по географическому признаку); в) матричные (сочетание обоих признаков).	2. По масштабу и экономическому значению: а) функционирующие в системе отраслей всего народного хозяйства; б) функционирующие в системе отраслей промышленности.

* составлено на основе [*8*].

Согласно табл. 1, характерными целями диверсификации производства являются:

- ориентация на выпуск разнообразных видов продукции;
- расширение рынка за счет высокой потребительской ценности товара;
- создание широкой сети поставщиков сырья и материалов;
- производства продукции или услуг, органически вписывающихся в деловую стратегию предприятия [12];
- сочетание традиций и качества с современными методами производства продукции и оказания услуг;
- создания традиций использование торговых марок для защиты продукции и оказания услуг;
- распределение делового риска;
- уменьшение циклической нестабильности рынка;
- расширение финансовых возможностей;
- повышение конкурентоспособности, достижение стабильности [10];
- создание тесных производственно-технических и экономических связей между производствами, включенными в процесс диверсификации;
- достижение пропорциональности по производительности и пропускной способности объединенных в рамках предприятия различных технологически связанных производств;
- непрерывность перехода от одного технологического процесса к другому;
- коммуникационное единство производств;
- единое управление.

Диверсификация производства – одна из самых сложных форм развития концентрации деятельности, которая означает одновременное развитие не-

связанных друг с другом видов производств и услуг, расширение номенклатуры и ассортимента производимой продукции в рамках одной компании, концерна, предприятия фирмы. Диверсификация производства выражает процесс расширения активности предприятия, которое использует собственные накопления не только для поддержания и развития основного бизнеса, но и для направления их на освоение новых видов продукции, создание новых производств и оказание всевозможных услуг. В результате диверсификации производства предприятия превращаются в сложные многоцелевые комплексы, включающие производства, зачастую выпускающие продукцию и оказывающие услуги совершенно разного назначения и характера.

Предпосылкой эффективного управления диверсификацией производства является познание ее как экономической категории, объяснение возникновения как закономерного явления, раскрытие сложности взаимосвязей с другими инструментами рыночного хозяйства. Только основываясь на таком изучении, можно разработать действенный механизм управления ассортиментным разнообразием и структурным набором фирм, определить приоритеты деятельности и перераспределения экономических ресурсов с целью повышения конкурентоспособности.

Бизнес в динамичном окружении должен постоянно расти, чтобы выжить. Рост является привлекательной стратегией по следующим двум причинам: растущее предприятие легче преодолевает ошибки управления, чем стабильное, оно с большей вероятностью получит финансовую поддержку в случае надвигающегося банкротства. Растущий поток доходов создает запас ресурсов, который может использоватся в решении проблем, в стратегическом маневре; преуспевающая компания дает возможности работникам для интересной работы, она также привлекательна для инвесторов.

Существуют две базовые стратегии роста на корпоративном уровне [3]: концентрация и специализация в одной отрасли и диверсификация в другие. Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производства многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на больших специализированных предприятиях.

Следует отметить, что диверсификация деятельности предприятия является формой реализации корпоративной стратегии [5]. Главной коммерческой целью диверсификации является увелечение прибыли за счет использования рыночных шансов и установление конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ, а следовательно, и экономические предпосылки диверсификации различны (рис. 1).

Оценка и план диверсификации требуют времени, усилий и тщательного изучения. Необходим тщательный анализ предприятия для того, чтобы определить в самом начале, следует его диверсифицировать или нет. Диверсификация – очень трудоёмкий и сложный процесс, который может принести не только дивиденды, но и проблемы, убытки. Диверсификация производства, как правило, характеризуется переходом на новые технологии, рынки и отрасли, кроме того, сама продукция (услуги) предприятия совершенно новая, поэтому риск очень высок.

Рис. 1. **Экономические предпосылки диверсификации,** *составлено на основе* [5]

Диверсификация зависит от финансового состояния компании, поэтому слабые компании или компании, находящиеся на стадии становления, вряд ли смогут завоевать новые рынки или выйти на международную арену. К тому же, новый товар предприятия должен быть конкурентоспособным. Диверсификация требует значительных финансовых инвестиций. 80% затраченного времени приносит лишь 20% результатов. Исходя из этого, следует до начала внедрения проанализировать наиболее благоприятные виды возможной диверсификации, которые обещают принести максимальный доход при минимальных затратах временных, материальных и человеческих ресурсов.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что о диверсификации нужно думать постоянно. 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 при организации 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.

Организация эффективного управления предприятием требует всестороннего учета и анализа возникающих перед предприятием угроз и имеющихся возможностей. Поскольку одной из основных угроз, с которыми сталкиваются отечественные промышленные предприятия, является угроза резкого снижения спроса на выпускаемую продукцию, но при этом существенные резервы развития предприятий обусловлены наличием свободных производственных мощностей, то диверсификация производства становится одним из основных путей преодоления стоящих перед предприятиями вызовов. С учетом важности диверсификации производства для деятельности и развития предприятия можно утверждать, что для оценки возможностей предприятия реагировать на снижение спроса переходом к выпуску других востребованных рынком видов продукции, а также возможностей увеличения загрузки мощностей предприятия и улучшения экономических результатов его деятельности путем расширения ассортимента выпускаемой продукции необходимо иметь возможности оценки потенциала диверсификации производства. Вне зависимости от того, какой подход к управлению предприятием (процессный, функциональный, ситуационный и т.п.) взят за основу, при обосновании управленческих решений, связанных с вопросами планирования и диверсификации производства, целесообразно использовать показатель потенциала диверсификации производства, который бы в числовом виде отражал способность предприятия к осуществлению диверсификации. Кроме того, даже если предприятие не планирует осуществления диверсификации производства в ближайшей перспективе, отслеживание динамики показателя потенциала диверсификации производства позволит предприятию оценить свою уязвимость перед угрозами потери рынков сбыта. Чтобы определить, действительно ли диверсификация назрела и оправдана, необходимо оценить эффективность подразделений компании как самостоятельных предприятий. Сравнение фактической и предполагаемой эффективности не дает точного результата. Решение о диверсификации вынужденно принимается на основе ожиданий или прогнозов. Однако не стоит отказываться от попыток определить влияние диверсификации на положение акционеров. При разработке стратегии диверсификации целесообразно пользоваться тремя критериями [16].

1. Критерий привлекательности отрасли. Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней благоприятных конкурентной и рыночной среды, создающих основу долгосрочной прибыльности. Привлекательность отрасли не оценивают по таким изменчивым показателям, как быстрые темпы роста или наличие пользующихся повышенным спросом товаров.

2. Критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальную прибыль от работы в ней. Чем

привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры. Для компаний-новичков входные барьеры практически всегда высоки; низкие барьеры стимулируют большой приток новых компаний, что ведет к снижению потенциальной прибыльности. Приобретение ведущей компании в отрасли всегда сопряжено с большими затратами. Слишком высокие входные издержки автоматически снижают будущую прибыль и предполагаемую стоимость акций компании [15].

3. Критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новые направления должна повышать эффективность существующих и новых подразделений компании. Вероятность получения результата 1 + 1 = 3 возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности; это позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создавать ценные компетенции и возможности, эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например, репутацию бренда). Если дополнительных преимуществ не образуется, диверсификация вряд ли обеспечит желаемый результат.

Идеальным вариантом деятельности любого предприятия является предвидение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности предприятия. Для менее успешно работающих предприятий – компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия в будущем, первым признаком такого разрыва показателей производительности являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности. В каждом отдельном случае важную роль может играть целый комплекс причин диверсификации. При этом причины, имеющие несущественное значение, могут в конечном итоге привести к иному решению проблемы.

Среди основных причин диверсификации можно назвать следующие:

- выживаемость – меры по противодействию неблагоприятному рыночному, производственному или материальному воздействию;
- стабильность – задействование производственного баланса в циклическом производстве;
- производственная утилизация ресурсов;
- адаптация к изменению потребностей покупателя.

Исследование сущности понятия диверсификация производства и причин возникновения показывает, что методы ее проведения находятся в жесткой зависимости от сферы бизнеса и управления предприятием. Диверсификация требует такой степени гибкости в подходах к ее реализации, что в начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. В самом общем виде программы по проведению диверсификации могут включать один из нижеперечисленных методов:

1. Адаптация. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия

товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.

2. Экспансия (расширение). Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.

3. Поглощение. Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компании и начинают работать в целом на вновь образовавшуюся компанию.

4. Слияние. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

5. Присоединение. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией. Однако присоединившая компания продолжает функционировать как независимая структура.

6. Инвестиции. Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами. В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию.

7. Содействие. Оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как фактор, существенно способствующий процессу диверсификации.

Поскольку каждой ситуации проведения диверсификации присущи различные аспекты, возможны комбинации перечисленных выше методов.

Изучение программ диверсификации, реализованных за рубежом, и отечественного опыта в этой области показало достаточно схожие результаты. Выход в новую область деятельности в промышленности осуществляется в 70% случаев за счет покупки контрольного пакета акций других предприятий, около 10% – за счет создания совместных предприятий и производств и 20% – за счет самостоятельной организации новых предприятий. Причем по различным причинам вновь созданные предприятия в 60% случаев распадаются или их организаторы вынуждены отказываться от самостоятельного ведения бизнеса. Провал многих программ диверсификации связан с игнорированием важнейших требований к реализации стратегии конкуренции в условиях проведения диверсификации. Влияние диверсификации на эффективность выражается в положительном воздействии на хозяйственное и финансовое состояние организации.

Связь между диверсификацией и эффективностью – довольно сложная. Достаточно часто непосредственно после диверсификации эффективность повышается за счет рационального перераспределения материальных, финансовых и трудовых ресурсов, но затем с течением времени она снижается, так как возрастает сложность задач управления, обнаруживаются противоречия в

принципах и процедурах выработки и принятия управленческих решений в возросшем количестве подразделений. С течением времени происходит изменение, как целей диверсификации, так и критериев оценки эффективности. Если на ранних этапах развития диверсификации ее целями определялись расширение состава предприятий, снижение рисков и внутреннее перераспределение капиталов, то в более поздние периоды – достижение синергетического эффекта от интеграции видов деятельности.

Эффективность функционирования промышленного предприятия во многом зависит именно от глубины проникновения системы в новые отрасли деятельности, которые не являются для компаний традиционными. Необходимость осуществления широкой отраслевой и конгломератной диверсификации вызывается социальной направленностью потребительской кооперации и, в первую очередь, необходимостью создания новых рабочих мест для своих членов. На эффективность диверсификации оказывают влияние две группы факторов: макроэкономические и микроэкономические.

Выводы. Для обеспечения устойчивого развития и получения высоких экономических результатов необходимо научиться эффективно диверсифицировать предприятия. Сейчас все чаще компании теряют часть прибыли в результате невозврата вложенных средств. Поэтому управление диверсификацией предприятия является важнейшим моментом в его деятельности. Сегодня предприятия ищут пути выхода из сложившегося кризисного положения, чтобы обезопасить себя от банкротства и получить максимальную прибыль. Диверсификация дает возможность предприятиям осуществлять и развивать свою деятельность при сложной экономической конъюнктуре за счет выпуска широкого ассортимента продукции и услуг.

1. *Айтжанова Д.А.* Формирование инвестиционного рынка в условиях модернизации и диверсификации региональной экономики // Аль-Пари.– 2007.– №1. – С. 83–85.

2. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

3. *Ву Т.З.* Инвестиционная поддержка адаптации промышленных предприятий к нововведениям // Вісник Східноукраїнського державного університету.– 1997.– №3. – С. 28–29.

4. *Джантемирова Д.С.* Диверсификация экономики Казахстана, пути ее реализации // Вестник КазНУ.– Серия экономическая.– 2009.– №6. – С. 5–11.

5. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 999. – 560 с.

6. *Долятовский В.А., Касаков И.А., Коханенко И.К.* Методы эволюционной и синергетической экономики в управлении: Монография. – Отрадная: РГЭУ – ИУБиП-ОГИ, 2001. – 557 с.

7. *Жаппасова Р.Е.* Диверсификация экономики Казахстана как основа устойчивости тенге // Банки Казахстана.– 2007.– №12. – С. 18–21.

8. *Зайцев Н.Л.* Экономика, организация и управление предприятием.– М.: ИНФРА, 2005. – 491 с.

9. *Келимбетов К.* Наше конкурентное преимущество – наш президент. Казахстанской экономике необходима системная координация диверсификации // Литер.– 20.04.2007.– №70. – С. 4.

10. *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 2001. – 210 с.

11. *Куатова Д.Я.* О некоторых теоретических аспектах диверсификации производства // КазЭУ хабаршысы.– 2007.– №1. – С. 24–29.

12. *Маслова И.П.* Концепция трудовой теории потребительной стоимости // Экономика и жизнь.– 2005.– №2. – С. 49–52.

13. *Нугербеков С.* Диверсификация экономики: реальный механизм ускорения. Система научно-технологического развития Казахстана до 2015 года заложит фундамент для следующего этапа инновационного прорыва // Казахстанская правда.– 09.06.2010.– №143. – С. 10.

14. *Окаев К.О.* Диверсификация, инновационное развитие экономики и воспроизводства основного капитала // III Рыскуловские чтения «Бизнес, наука, образование: грани сотрудничества»: Материалы научно-практической конференции (19–23 мая 2008 г.) / КазЭУ им Т. Рыскулова. – Алматы: Экономика, 2008. – Ч. 1. – С. 323–329.

15. *Рубина Р.Я.* Инвестиционная политика: механизм формирования и реализации: Учеб. пособие. – Краснодар: Флер-1, 2006. – 297 с.

16. *Румянцева З.П.* Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: ИНФРА, 1999. – Модуль 3. – 226 с.

17. *Саханов А.Н.* Понятие диверсификации в экономической теории // Транзитная экономика.– 2010.– №3. – С. 43–49.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2012.