

УДК 333.33: 658

М.А.Шаталов, А.Э.Ахмедов, И.В.Смолянинова

## Обоснование стратегии диверсификации предпринимательских структур в условиях нестабильности внешней среды

В данной статье рассматриваются вопросы применения диверсификации на предприятиях, ее влияние на развитие и функционирование компании. В ходе исследования проанализированы положительные и отрицательные аспекты проведения диверсификации и выявлены факторы, при которых рекомендуется ее проводить.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, выход на новые рынки, конкурентоспособность, финансовые риски, экономический механизм, стратегический менеджмент

M.A.Shatalov, A.E.Ahmedov, I.V.Smolyaninova

## Justification diversification strategy of business structures in conditions of instability environment

This article discusses the use of diversification enterprises, its impact on the development and functioning of the company. The study analyzed the positive and negative aspects of diversification and identified factors for which it is recommended to carry out.

Keywords: diversification, strategy into new markets, competitiveness, financial risk, economic mechanism, strategic management

**К**онцентрация и ориентация на один вид бизнеса подразумевает под собой управленческие, организационные, а также стратегические преимущества. Диверсификация не является стратегической целью до тех пор, пока предприятие получает прибыль за счет собственного роста в своем секторе рынка. Однако в современной рыночной экономике в условиях нестабильности внешней среды диверсификационные мероприятия выступают базисом достижения определенного уровня внутренней и внешней гибкости организации. При этом претерпевают изменения четыре составляющие: рынок, продукт, отрасль, а также положение предприятия в данной отрасли.

Под диверсификацией следует понимать распространение деятельности на новые сферы. Стратегию диверсификации целесообразно разрабатывать и внедрять при наличии, как минимум, следующих условий [7; 9; 14]:

- сокращение возможности развития и расширения бизнеса;
- открытие новых возможностей;

- возможность освоения других отраслей рынка;
- сокращение издержек производства;
- наличие ресурсов у предприятия для данных мероприятий.

Жизненный цикл предприятия (продукции), как и любой системы, вначале протекает бурно, затем переходит в стационарный, стабильный режим, после чего режим функционирования снижается до нуля. В управленческой терминологии существуют такие понятия, как «зарождающийся бизнес», «бизнес среднего возраста» и «стареющий бизнес». В этой связи при принятии решения о внедрении инструментов диверсификации необходимо провести четкий и логический анализ возможностей предприятия, произвести прогнозы возможных последствий, разработать алгоритм действий, план и т.д. При разработке стратегии диверсификации необходимо опираться на три фактора [6; 11; 13]:

1. Привлекательность отрасли для предприятия;
2. Издержки при входе в отрасль;
3. Эффект синергизма.

В настоящее время используются базовые корпоративные стратегии диверсификации в соответствии с определенными стадиями цикла развития и функционирования организации, а также возможные стратегические процедуры по каждой из базовых стратегий (см. рис. 1).

ность предприятия. В этой связи диверсификация позволяет [5; 8; 10]:

- минимизировать хозяйственные риски, увеличить возможности продолжения функционирования предприятия при вероятности снижения экономических показателей по видам деятельности, т.к. потенциальные неуда-

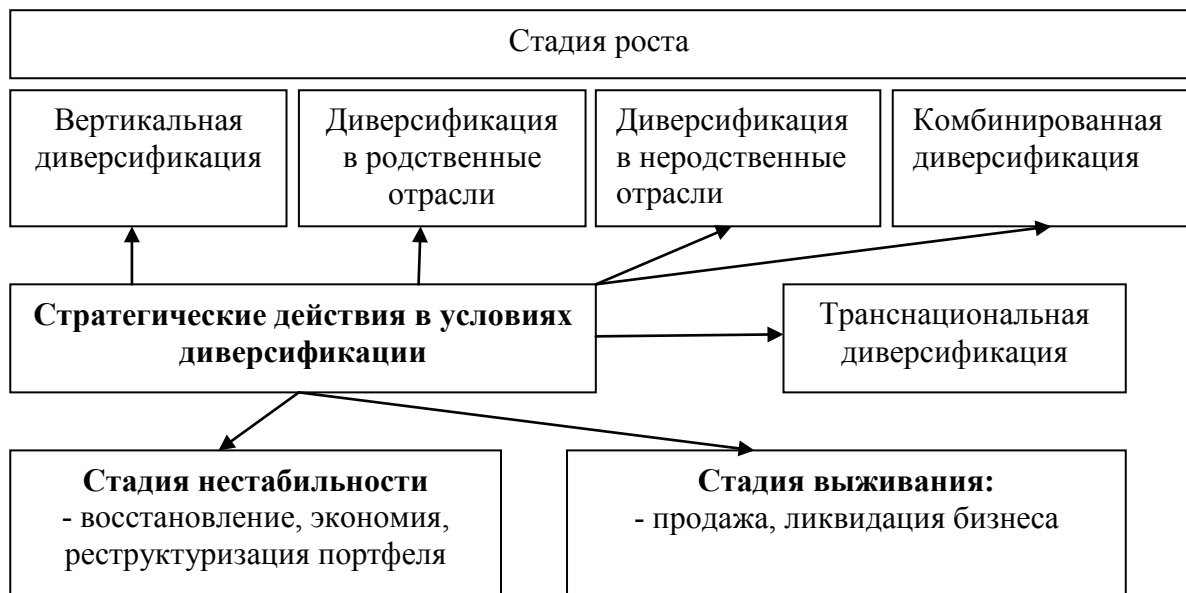


Рис. 1. Стратегические действия предприятия в условиях диверсификации

Нельзя не отметить, что диверсификация, как и любое другое действие, не может характеризоваться односторонне. Стратегия диверсификации имеет, как плюсы, так и минусы при ее реализации на предприятии [1; 2; 15] (см. табл. 1).

Таблица 1  
Плюсы и минусы диверсификации

Минусы	Плюсы
Рост управленческих и эксплуатационных издержек.	Хорошая финансовая устойчивость компаний в случае кризисных явлений
Дублирование функций управления, рост бюрократического аппарата.	Распределение рисков между различными направлениями бизнес-деятельности
Появление дополнительных инвестиционных рисков.	Снижение транзакционных издержек
Развитие центробежных тенденций в менеджменте.	Возможность заимствований между различными предприятиями, направлениями

При этом, ключевым вопросом диверсификации является выявление ее оптимальных границ и рамок, а также номенклатуры видов деятельности, включенных в бизнес-деятель-

чи в одной области возмещаются достижениями в других;

- свободно и гибко перераспределять ресурсы предприятия из неперспективных сфер в более надежные сектора рынка. Здесь необходимо правильно инвестировать свои активы в перспективные ликвидные предприятия;
- осваивать иные отрасли путем выгодного их инвестирования при отсутствии перспектив роста и прибыльности в своем секторе;
- максимизировать эффективность формирования и использования накопленного потенциала, произвести полную загрузку производственных мощностей, при этом создавая новые рабочие места;
- увеличить собственную конкурентоспособность, приспособившись к конъюнктуре рынка, максимизировать свою самостоятельность, снизить зависимость от партнеров;
- приобретать новые ресурсы, вкладывать в НИОКР, что позволит оптимизировать ассортимент продукции, финансовые потоки и др.

Вместе с тем, диверсификация неминуемо влечет за собой проблему внутренней взаимосвязи подразделений («синдром безбилетника»), снижение определенности предприятия в будущем, уменьшение значимости прежнего профильного производства.

Однако в целом диверсификация помогает предприятию в решении приоритетных социально-экономических задач: гарантии



Рис. 2. Факторы эффективности диверсификации на предприятии

для организации сохранения бизнеса за счет извлечения гарантированной прибыли; приобретение экономической стабильности и финансового постоянства; возможность завоевания преимущества на рынке, а также решение социальных проблем.

При этом, для достижения эффективности диверсификационных процедур необходимо учитывать ряд факторов, помогающих более точно и четко структурировать направления диверсификации при разработке и реализации определенных мероприятий по данному направлению (см. рис. 2).

Также положительными моментами диверсификации на предприятии является также возможность интеграции усилий для достижения поставленных целей. Благоприятная результативность такой интеграции определяется влиянием синергетического эффекта. В данном случае интегрированное целое результативнее, чем сумма отдельных необъединенных частей. Так некоторые крупные компании увеличивают уровень рентабельности своих приобретенных предприятий путем модернизации в них системы менеджмента и финансового мониторинга, в том числе про-

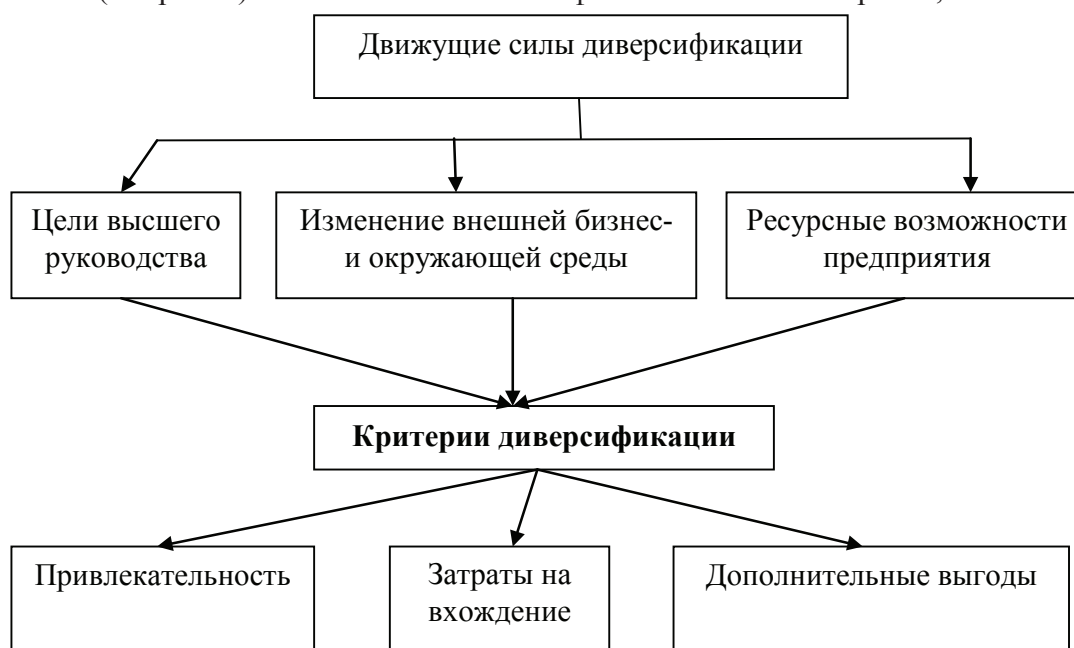


Рис. 3. Критерии диверсификации

водя реорганизационные мероприятия на этих предприятиях на профильные по видам деятельности. В данном случае благоприятный эффект дает совместное потребление ресурсов и опыта. Наивысшего уровня синергетического эффекта достигается при наличии подразделений в родственных отраслях.

Отметим, что, несмотря на безусловность многообразия приведенных разными учеными заключений о необходимости диверсификационных процедур на предприятии, основные причины диверсификации намного глубже и многообразнее. Выделим три фактора движущей силы диверсификации: цели высшего руководства организации; изменения внешней деловой среды; ресурсные возможности организации. На основе данных факторов можно выявить критерии диверсификации (см. рис.3).

Критерий «привлекательность» определяет привлекательность отрасли, подобранной для диверсификации, для получения прибыли с инвестированных средств.

Критерий «затраты на входение» можно трактовать так: затраты на вход в новую отрасль должны быть приемлемыми для предприятия, не поставив под угрозу его функционирование и устойчивость развития.

Как отмечалось ранее, диверсификация имеет ряд положительных моментов. Не менее важными факторами целесообразности проведения диверсификационных действий на предприятии являются [3; 5]:

- это удобный метод покинуть отрасль, которая находится на спаде;
- это минимизация зависимости от конкретного продукта или рынка;
- это стабилизация рыночной власти предприятия в отношении потребителей;
- это увеличение кредитоспособности предприятия;
- это контроль и распределение рисков.

Вместе с тем, необходимость применения стратегии диверсификации обуславливается тем, что для реализующих свою деятельность в долгосрочном периоде крупных и средних предприятий выбранная отрасль ограничивает темпы благоприятного роста, результативность капиталовложений, а также порождает уязвимость в конкурентоспособности предприятия. Поэтому перспективой положительного функционирования и разви-

тия предприятия, как раз, и может послужить диверсификация в перспективные отрасли экономики.

В связи с этим при выборе стратегии диверсификации необходимо провести подробный анализ текущей деятельности предприятия, определить сильные стороны предприятия, уровень стабильности, наличие незадействованных производственных мощностей и ресурсов, а также их качество. Положительный результат диверсификации последует только при опоре на сильные стороны организации. Анализ стабильности предприятия необходим, прежде всего, для минимизации рисков инвестиционных потерь. При отсутствии на предприятии хотя бы минимальных ресурсов, диверсификационные мероприятия лучше отложить до устранения такого рода недостатков [4; 14].

Для диверсификации предприятия выбор сегмента рынка или отрасли должен происходить после тщательного макроэкономического анализа, после чего уже можно будет сделать вывод для выхода на определенный новый рынок.

При планировании диверсификации предприятия важным моментом является оценка альтернативных вариантов для увеличения уровня продаж. Здесь необходимо исследование рынка, определение интенсивности конкуренции с выявлением главных конкурентов, выявление предпочтений потребителей, а также динамики рынка. В результате такого исследования можно получить показатели, критерии и параметры каждого рынка и подобрать наиболее привлекательный для предприятия вариант [12].

После всех проведенных исследований и разработок в условиях стратегии диверсификации необходимо провести контрольный анализ каждого из выбранных направлений диверсификации в рамках портфеля организации, т.е. комплекса всех товаров и услуг, предлагаемых предприятием.

Таким образом, управление стратегией диверсификации в условиях нестабильности внешней среды необходимо проводить только при наличии четко спланированного комплекса мероприятий, включающих постановку целей, планирование, анализ, выявление возможных рисков, поиск выгодных объектов инвестирования, а также адаптивной системы корректирующих мероприятий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Ахмедов А.Э., Ахмедова О.И., Смольянинова И.В. Инвестиции в инновационные изменения как ключевой фактор развития региональной экономики // Территория науки. 2014. № 4. С. 11-18.
3. Быковский В.В. Развитие концепции адаптивного управления промышленным предприятием в инновационно-ориентированной экономике // Успехи современной науки. 2015. №1. С. 48-50.
4. Гаврилова Т., Алсуфьев А., Янсон А.С. Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // Форсайт. 2014. Т. 8. № 2. С. 56-70

5. Kurnats D.V. What is the basis of strategy? Fundamental approach to building a strategy // European journal of economics and management sciences. 2015. № 2. С. 25-31.
6. Комков Н.И., Романцов В.С. Прогрессивная компания: признаки и основы формирования // Проблемы прогнозирования. 2013. № 5. С. 73-89.
7. Котилко В.В. Диверсификация и модернизация в странах СНГ // Государственный советник. 2013. №3. С.69-77.
8. Масленников М.И. Региональные тенденции капитализации бизнеса в условиях роста финансовой нестабильности // Экономика региона. 2014. № 2. С. 141-150.
9. Мычка С.Ю. Кластер как приоритетная форма интеграции науки, бизнеса и образования // Территория науки. 2014. № 3. С. 9-12.
10. Овсянников С.В., Давыдова Е.Ю. Рост ресурсного потенциала и управление инновациями как основа формирования инвестиционной стратегии кризисоустойчивого развития // Организатор производства. 2015. № 2 (65). С. 95-101.
11. Петрова И.А., Краснова Н.А. Организационно-экономический механизм управления инвестиционной деятельностью на диверсифицированных предприятиях АПК // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2015. № 1 (23). С. 80-85.
12. Прищенко Е. А. Влияние различных типов диверсификации на стратегию развития и конкурентные преимущества компании // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2007. Т. 7. № 2. С. 53-61.
13. Свешникова Т.В. Диверсификация рисков // Вестник российского государственного аграрного заочного университета. 2010. № 9. С. 232-234
14. Шаталов М.А., Овсянников С.В., Шаталов С.А. Диверсификация как форма интеграции агропромышленного производства // Научное обеспечение агропромышленного производства материалы Международной научно-практической конференции, 20-22 января 2010 г., Курск. Курская государственная сельскохозяйственная академия им. профессора И.И. Иванова. Курск, 2010. С. 241-243.
15. Шестакова Е. В. Диверсификация компании: особенности планирования // Справочник экономиста. 2013. № 1.

#### **Информация об авторах:**

**Шаталов Максим Александрович**

(Россия, Воронеж)

Кандидат экономических наук, доцент,  
начальник научно-исследовательского отдела  
Воронежский экономико-правовой институт  
E-mail: amista2007@rambler.ru

**Ахмедов Ахмед Эдуардович**

(Россия, Воронеж)

Кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой экономики  
Воронежский экономико-правовой институт  
E-mail: amista2007@rambler.ru

**Смолянинова Ирина Вячеславовна**

(Россия, Воронеж)

Кандидат экономических наук, доцент,  
проректор по научно-исследовательской работе  
Воронежский экономико-правовой институт  
E-mail: amista2007@rambler.ru

#### **Information about the authors:**

**Shatalov Maksim Aleksandrovich**

(Russia, Voronezh)

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences  
Head of the Research Division  
Voronezh Institute of Law and Economics  
E-mail: amista2007@rambler.ru

**Akhmed Akhmedov Eduardovich**

(Russia, Voronezh)

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences  
Head of the Chair of Economics  
Voronezh Institute of Law and Economics  
E-mail: amista2007@rambler.ru

**Smolyaninova Irina Vyacheslavovna**

(Russia, Voronezh)

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences  
Vice-rector for scientific research  
Voronezh Institute of Law and Economics  
E-mail: amista2007@rambler.ru