

---

**СОЗДАНИЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ КАК  
УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Основные задачи диверсификации заключаются в росте эффективности деятельности предприятия и, соответственно, укреплении ее положения даже при наличии неблагоприятной рыночной конъюнктуры. В настоящей статье рассматривается ряд ключевых вопросов диверсификации: мотивы, цели и экономические преимущества диверсификации, методы осуществления и этапы развития процессов диверсификации.*

GAZIMAGOMEDOV I.R.

---

**CREATION DEVERSIFICATION OF THE COMPANIES, AS THE  
CONDITION OF FORMATION OF EFFECTIVE ECONOMY**

*The primary goals диверсификации consist in growth of efficiency of activity of the enterprise and accordingly strengthening of its position even at presence of adversely market conditions. In present clause a number of key questions diversifications is considered: motives, the purposes and economic advantages diversifications, methods of realization and stages of development of processes diversifications.*

**Ключевые слова:** диверсификация, предприятие, мотивы, цели, методы, этапы, экономические преимущества.

Экономика любой страны считается самодостаточной, если она имеет в своем составе промышленность, выпускающую конкурентоспособную продукцию. Параллельное развитие среднего и малого бизнеса позволяет экономике стране создать условия для роста валового национального продукта и соответственно жизненного уровня населения. Рыночная экономика предполагает развитие крупных промышленных предприятий, которые действуют в различных организационно-правовых формах соответственно с целями своих владельцев. Развитие крупного бизнеса экономики России идет по пути создания большого числа диверсифицированных компаний.

Руководитель проекта TACIS Паоло Бордзатто отмечал в 1998 году то, что «смысл соединения различных бизнесов состоит в том, чтобы между ними возникло то, что называется синергией, или усилением взаимного действия, ... корпоративное планирование, которое является инструментом корпоративной стратегии и одним из самых главных управленческих инструментов, в России сейчас практически отсутствует» [3].

Рыночное хозяйство прошло через множество этапов, каждый из которых характеризовался разнообразным сочетанием специализации и диверсификации как ассиметричными формами организации производства. Наиболее осязаемое развитие диверсификация получила в большинстве стран мира в середине 50-х годов, когда впервые дало о себе знать (с разной остротой в отдельных странах) относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства.

Пионером в исследовании диверсификации и интеграции американских компаний в 1962 г. стал М. Грот, японских предприятий – в 1979 г. Е. Есинора.

Необходимость обсуждения вопросов стратегии диверсификации в эпоху массового потребления была связана, с одной стороны, с заметным снижением темпов роста по сравнению с предыдущими годами, а с другой – стремлением фирм устоять в условиях неравномерного экономического и политического развития.

Приспособление к меняющейся внешней среде, которое включает экономические, социальные и научно-технические условия деятельности промышленных предприятий, обусловило необходимость изменения требований к управлению. Конкуренция на мировых рынках, замедление экономического роста и технического прогресса привели к необходимости преобразования производства, которое заключается не только в приобретении современной техники и технологии, что свидетельствует о том, что диверсификация является наиболее распространенной формой концентрации капитала.

Причиной разработки стратегии диверсификации явилось также падение нормы на капитал, вложенный в традиционное производство.

Необходимость переориентации предприятий на стратегические вопросы, по мнению Р. Кунца [2], не является однозначно определяющей. Такого же мнения придерживаются и другие исследователи. Различные авторы выдвигают несколько причин, которые, по их мнению, наиболее распространены, в частности, ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции, необходимость расширения сфер применения капитала. Согласиться с подобным можно не только по причине недостаточной теоретической и практической проработки вопроса, а также вследствие того, что цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и возможностей предприятия и привлекательность отраслей для различных предприятий весьма различна в краткосрочном и долгосрочном периодах. В зависимости от финансового состояния предприятия, а следовательно, и возможностей предприятий, относящихся к убыточным, средним и преуспевающим предприятиям диктуют различные стратегии от «просто выжить» до образования стратегических альянсов. Увеличение расходов фирмы на социальные цели и благотворительную деятельность свидетельствует о том, что экономические интересы субъектов деятельности в основном удовлетворены и для предприятия целью является формирование доброго имени и деловой репутации.

В экономической литературе встречается большое количество определений диверсификации. Однако диверсификация – такая экономическая категория, которую можно рассматривать с разных точек зрения и соответственно дать однозначное определение не всегда возможно.

Диверсификация (познелат. *diversificatio* – изменения, общее разнообразие, от лат. *diversus* – разный и *facio* – делаю) – есть в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Диверсификация предполагает развитие не только основного производства или целенаправленное воздействие с целью система-

тизации контроля над определенным этапом производства, но и создание новых видов производств и, соответственно, выход на другие рынки, не связанные с производством основной продукции.

Системный подход – это методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности) и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими. [1]

Системный подход является необходимым условием использования математических методов, однако его значение выходит за эти рамки. Системный подход – это всеобъемлющий комплексный подход. Он предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а, следовательно, и организацию. [1]

Каждая система имеет свои, присущие ей, особенности, свою реакцию на управление, свои формы возможного отклонения от программы, свою способность реагировать на различного рода воздействия. Производительные объекты представляют собой сложные иерархические системы, состоящие из комплекса взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем: предприятие, цех, производственный участок, участок «человек-машина». [1]

Диверсификацию нередко определяют ограниченно, лишь как простое расширение объема экономической деятельности. [5] На практике это приводит к тому, что рано или поздно *«достигается такая точка, после которой приращение выпуска»* начинает уменьшаться. Экономия от масштаба сменяется потерями от масштаба. И хотя иногда признаётся, что *«диверсификация может иметь синергический эффект»*, вопрос требует дальнейшего изучения, так как ограниченное понимание синергии лишь в качестве эффекта, *«при котором  $2+2=$  больше, чем 4»*, не скрывает ее специфику и отличие от понятия *«мультипликатор»* (определённое исходное изменение расходов увеличивается в несколько раз и распространяется по всей экономике в трудно представимых масштабах. [4]

Диверсификация с экономической точки зрения – это развитие производства или прирост объемов за счет выпуска дополнительно новой продукции на новые рынки и поиска более сильной позиции на нем. Но оно не является всеобъемлющим. Диверсификация включает в себя и другие аспекты, среди которых можно выделить оптимизацию своего капитала и интеллекта, связанную с конкуренцией, создание с целью дальнейшего роста возможностей для управленцев.

Компания, осуществляя диверсификацию, входит в новую сферу производственных отношений, где может быть создан эффективный способ управления деятельностью фирмы, что в конечном итоге должно привести к повышению показателей экономической эффективности при полном использовании ресурсов.

И. Ансофф определяет диверсификацию как термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих. Это определение можно дополнить следующими уточнениями.

*Во-первых*, предприятие может перейти на рынки, которые являются для него абсолютно новыми, соответственно, при наличии финансовых инвестиций. *Во-вторых*, процесс диверсификации может быть связан с разнообразием применения продуктов, производимых компанией, что способствует повышению эффективности деятельности предприятия, уменьшению ее зависимости от поставщиков, что в свою очередь, позволит обеспечить устойчивый рост.

Приведенные определения показывают, что диверсификация может рассматриваться с двух сторон – «*номенклатурной (ассортиментной)*» и «*без явных связей*», которая, соответственно, предполагает как связь с производством основной продукции, так и ее отсутствие. По нашему мнению, диверсификация производства – это трансформация предприятия, связанная с внедрением выпуска новых товаров, технологий, управлением, предпринимательства, освоением новых рынков, которая осуществляется как на основе расширения выпускаемых продуктов, так и организации производства новых товаров.

Диверсификация приводит к физическим и организационным изменениям в бизнесе, которое приводит к тому, что предыдущий опыт не может использоваться в полной мере, следовательно, происходит формирование нового технологического, информационного уклада производства, появление новых каналов сбыта, структуры персонала.

Причинами диверсификации являются:

- ❖ усиление конкурентной борьбы и связанное с этим увеличение степени риска, которое может отразиться на финансовом положении предприятия;
- ❖ наличие незагруженных производственных мощностей и свободных оборотных средств;
- ❖ падение рентабельности основного производства;
- ❖ увеличение масштаба производства, связанное как с расширением существующего бизнеса, так и открытием новых производств.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить основные задачи диверсификации, которые заключаются в росте эффективности деятельности предприятия и соответственно, укреплении ее положения, даже при наличии неблагоприятной рыночной конъюнктуры.

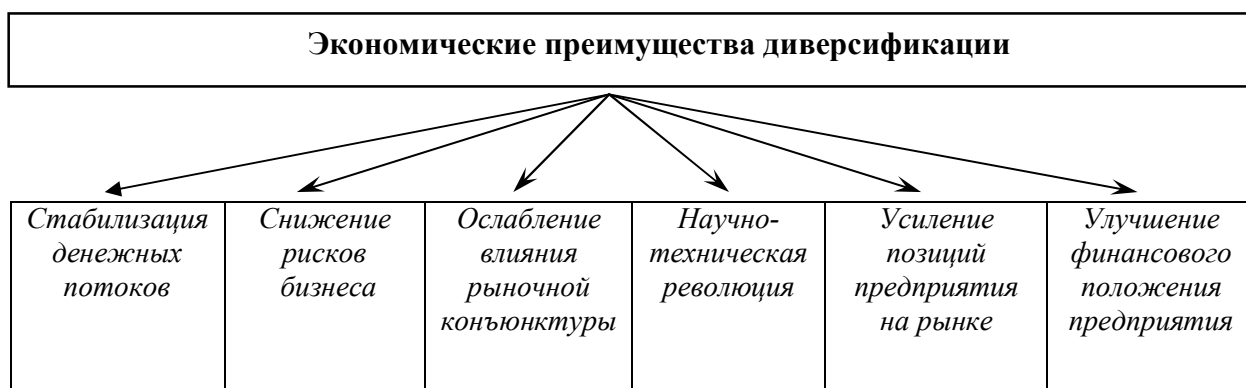


Рис. 1. Экономические преимущества диверсификации

Ослабление влияния рыночной конъюнктуры (в частности, глобализация экономических процессов, рост количества конкурентов, снижение рентабельности основного вида бизнеса) на деятельность предприятия приводит к необходимости диверсификации. Диверсификация позволяет фирме достигать целей, которые не доступны тем, кто выпускает однородную продукцию. Рис. 1 позволяет схематично изобразить эти преимущества.

Вышеуказанное определение позволяет сделать вывод о том, что диверсификацию в зависимости от метода осуществления можно разделить на реальную, портфельную. Реальный метод осуществления предполагает, что предприятие самостоятельно осуществляет вложение средств в реальное производство с целью как и расширения номенклатуры производимой продукции, так и создания совершенно новых продуктов. Портфельный метод предполагает покупку пакетов акций уже действующих производств. Это изображено на рис. 2.

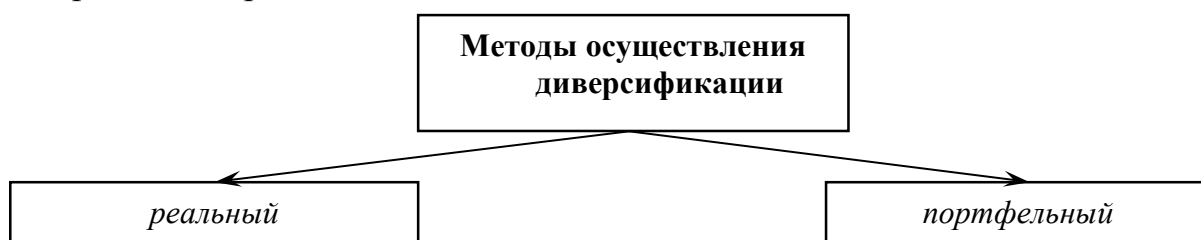


Рис. 2. Методы осуществления диверсификации

Одной из проблем осуществления диверсификации является наличие источников финансирования. В первую очередь, это связано с острым дефицитом источников финансирования, ставшим следствием общего экономического кризиса. Методы финансирования подразделяются на: бюджетный, кредитный, самофинансирование, комбинированный (см. рис. 3.)

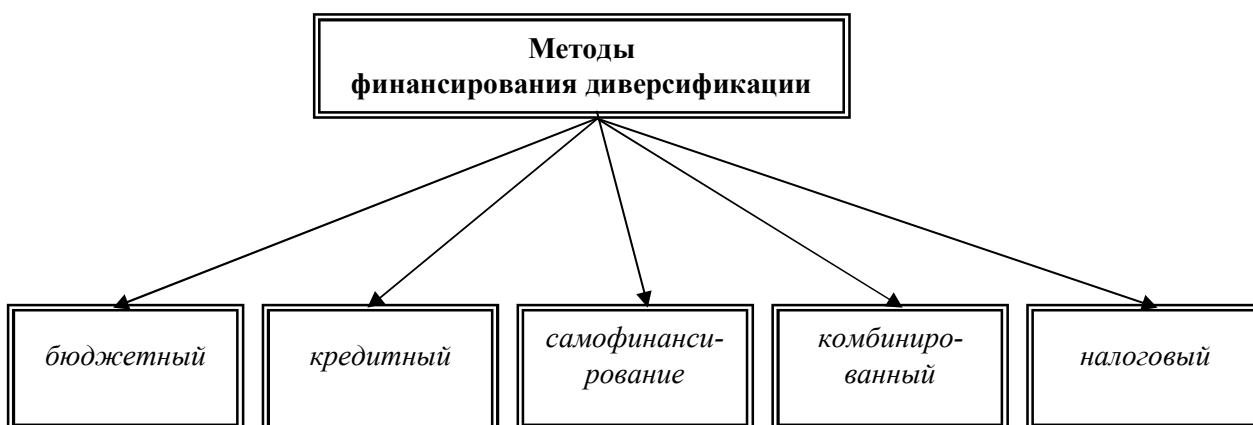


Рис. 3. Методы финансирования диверсификации предприятия

Современные черты диверсификация приобрела в рамках глобальной стратегии фирм, меняясь под влиянием факторов внешней и внутренней среды предприятия. В таблице 1. представлена эволюция соответствующих идей от манипулирования набором товаров к манипулированию набором стран.

Таблица 1

## Этапы развития процессов диверсификации

Эпохи исторического развития	Экономические предпосылки	Средства достижения целей производства	Преобладающая форма организации производства	Последствия
Эпоха массового производства (до конца 20-х годов)	Концентрация производства и централизация капитала в пределах отрасли	Создание товара для рынка. Снижение издержек производства	Специализация производства	Создание товарных рынков
Эпоха массового сбыта (до середины 50-х годов)	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 капиталов в другие 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	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 национальных рынков
Эпоха информационных и компьютерных технологий (с конца 90-х годов)	Мировая конкуренция	Глобальная оптимизация мирохозяйственных связей	Мировая экономика	Мировой рынок



Рис. 4. Мотивы и цели диверсификации

В зависимости от цели диверсификации, предприятие определяет способ повышения эффективности организации.

Анализ экономической и зарубежной литературы позволяет сделать выводы о мотивах и целях диверсификации, которые представлены на рис. 4.

Диверсификация преследует 5 целей:

1. *Снижение рисков.* Насыщение рынка приводит к тому, что предприятие, специализирующееся в одной области, может потерять финансовую устойчивость. Снижение рисков заключается в диверсификации компании, так как это поможет меньше подвергаться сезонным и конъюнктурным спадам.

2. *Рост компании.* С целью роста производства, предприятие выходит на новые рынки, пытаясь таким образом создать условия для более эффективной деятельности и улучшения положения на рынке.
3. *Выпуск конкурентоспособной продукции.* Конкурентоспособная продукция позволяет предприятию усилить конкурентные позиции путем соединения различных технологий.
4. *Увеличение рентабельности.* Рентабельность в основном зависит от того, насколько эффективно используются ресурсы предприятия. Диверсификация позволяет более полно использовать имеющиеся ресурсы.
5. *Социальные цели.* Диверсификация предприятия позволяет сохранить и создавать рабочие места, что также благоприятно сказывается на имидже и деловой репутации компании.

Процессы, происходящие в экономике в последнее время, в частности, демонополизация экономики и создание конкурентной среды объясняют необходимость диверсификации деятельности предприятия. Российские предприятия, как крупного, так и среднего масштаба, прибегают к диверсификации с целью роста компании.

#### *Литература*

---

1. Дохолян С.В., Дадашева Э.А. Системный подход к организации и управлению производством на предприятиях в условиях рынка // Проблемы современной экономики. - Санкт-Петербург. №1, 2008
2. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия. – Проблемы теории и практики управления. – 1994. – №1. с.96-100.
3. Микроэкономика: практический подход. Учебник / Под редакцией А.Г. Грязновой, А.Ю. Юданова. М.: КНОРУС, 2004.
4. Пасс К., Лоуз Б., Девис Л. Словарь Коллинза по экономике. Пер. с англ. под ред. П. А. Ватника. 752 с. 1998, 2004.
5. Савицкая Е.В. Евсеев О.В. Экономический словарь для юных бизнесменов. – М.: Финансы и статистика, 1994, с. 79.