

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Введение. В современных условиях перманентного кризиса от предприятий требуется не только умение организовывать эффективные производство и продажи, но, прежде всего, получать заказы на продукцию, убедив потенциального покупателя в своих возможностях обеспечить необходимый уровень качества продуктов или услуг при одновременном соблюдении контрактных сроков и стоимостных параметров и т.п. Это ставит перед предприятиями задачу повышения конкурентоспособности, что предполагает разработку адекватных стратегий их развития, к одной из которых можно отнести стратегию диверсификации. Именно диверсификация, поиск новых направлений эффективной деятельности позволяет предприятию ускорить свое развитие, получить дополнительные доходы и обрести новые конкурентные преимущества. Стратегия диверсификации является обоснованной в том случае, если в сегменте, в котором действует предприятие, практически отсутствуют шансы на развитие и рост доходов в связи с конкуренцией или завершением цикла жизни. П. Друкер считает, что разумная диверсификация требует первоначальных общих технологических, производственных или рыночных основ, а простое финансовое единство подразделений недостаточно [4].

Цели и причины реализации стратегии диверсификации. Расширение сферы применения диверсификации как инструмента стратегического управления в экономике вызвано целым рядом тенденций макроэкономического характера имеющих как позитивный, так и негативный характер. С одной стороны, это стремительно развивающаяся информатизация общества, позволяющая накапливать громадные базы данных о технологиях, продуктах и услугах, с другой – введение обоюдоострых экономических и политических санкций между Россией и странами ЕС и США, революционные тенденции на Ближнем Востоке и в Африке. Все это требует диверсификации и от предприятий, и от народнохозяйственных комплексов в целом.

Основной целью разработки и последующей реализации стратегии диверсификации отдельным предприятием, как правило, является обеспечение его выживания в условиях постоянно изменяющегося макро- и микроокружения, усиление конкурентоспособности и повышение его рыночной стоимости [8]. Изменения, происходящие во всех отраслях, ведут к быстрому сокращению цикла жизни продуктов и услуг, что требует постоянного мониторинга рынка и поиска возможных путей реализации стратегических планов.

К числу основных причин, в силу которых предприятие встает перед проблемой диверсификации, можно отнести:

1. Образование избыточных финансовых ресурсов, превосходящих необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в традиционной сфере деятельности. Деньги «давят» на предприятие и требуют эффективного использования.
2. Необходимость приобретения дополнительной экономической устойчивости и устойчивого экономического развития в условиях конкуренции.
3. Поиски путей распределения делового риска между различными продуктами и услугами.
4. Возможность получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства.

Однако можно предположить наличие и других предпосылок, ставящих предприятие перед необходимостью разработки стратегии диверсификации. К ним можно отнести – падение нормы прибыли в традиционной сфере деятельности; развитие научно-технического прогресса; необходимость реагирования на изменение конъюнктуры регионального и мирового рынков; стремление устранить конкурен-

тов и др. В каждом конкретном случае, формируя стратегии развития предприятия, необходимо рассматривать как позитивные, так и негативные последствия, связанные с их реализацией.

1. Виды диверсификации. С экономической точки зрения диверсификация (от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать) – это расширение ассортимента, изменение вида продукции или услуг, производимых предприятием, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства [9].

Диверсификация производства как стратегия повышения конкурентоспособности предприятия требует инвестиций в новые технологии, или вообще в новые производства и влечет за собой изменения в снабжении, в способах продаж, в рекламе и т.д. Диверсификация рынков также требует значительных затрат на маркетинговые процедуры на новых рынках, в первую очередь, на организацию новых мест продаж, на информирование покупателей, на новый персонал маркетинговый и т.д. [8].

Для того, чтобы определиться с возможностями выбора стратегии диверсификации, рассмотрим существующие ее варианты. Традиционно выделяют два типа диверсификации – связанную и несвязанную и три направления – конгломератную, концентрическую и горизонтальную [10].

Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности предприятия, имеющую какое-либо отношение к существующим направлениям его предпринимательской активности (например, использование при диверсификации уже освоенных технологий производства, традиционных материалов и полуфабрикатов, поставщиков, существующих производственных мощностей и т.д.). В этом варианте предприятия действует в известном окружении, используя те преимущества, которых оно достигло в традиционной для себя сфере деятельности.

Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, поскольку является менее рискованной. Однако если накопленные навыки и существующие технологии невозможно передать другому структурному подразделению, то предприятию следует прибегнуть к несвязанной диверсификации.

Несвязанная диверсификация выражается в переходе предприятия от традиционной сферы деятельности к иной, ранее неприменяемой им, к новым технологиям и потребностям рынка. Поскольку предприятие вступает на нетрадиционное для него конкурентное поле, оно должно осваивать новые формы и методы организации производства и услуг, новые технологии, работать с новым клиентом и т.д., с чем связан повышенный риск и, одновременно, получение большей массы прибыли. Данная стратегия предполагает преобразование специализированных предприятий в многоотраслевые комплексы – конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

Конгломератная диверсификация – это организация на предприятии цехов, подразделений по выпуску совершенно новых продуктов и услуг. Например, в туристическом бизнесе – создание специализированного подразделения по экстремальному туризму. Целью этой диверсификации является поиск совершенно новых видов деятельности для расширения ассортимента предложений.

Концентрическая диверсификация – это увеличение предприятием номенклатуры оказываемых услуг или производимых продуктов. В туристической деятельности – это, например, наряду с традиционными выездами, организация выездов в новые страны.

Рубахов Александр Иванович, д.т.н., д.э.н., профессор, Академия Физического Воспитания в Варшаве, Польша.

Головач Эмма Петровна, д.т.н., профессор кафедры мировой экономики, маркетинга и инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Горизонтальная диверсификация – это выход на новые рынки с использованием действующего потенциала. Например, на туристическом рынке продажи туров не только в стране дислокации предприятия, но и в соседних государствах. Обычно такую стратегию принимают с целью поиска новых групп покупателей, а также расширения рыночных сегментов.

2. Стратегии диверсификации на внешних рынках. Выход на внешние рынки всегда требует от предприятий избрания новых стратегий развития, в том числе и в направлении диверсификации. Стратегии диверсификации на внешних рынках можно классифицировать следующим образом.

1. Диверсификация вертикальная двух типов:

- «вперед», основанная на принятии дальнейших операций в процессе создания рыночной стоимости путем их реализации в собственном предприятии или вместе с потребителем;
- «назад», основанная на принятии начальных операций в процессе создания рыночной стоимости путем поглощения предприятия потребителя или их реализации на собственном предприятии.

Примером такой диверсификации могут быть предприятия с автомобилестроительной отрасли или топливноэнергетической.

2. Диверсификация горизонтальная следующих типов:

- *концентрическая (связанная или родственная)*, основанная на вступлении в новые виды деятельности, однако связанные с прежними технологиями, клиентами, маркетингом, маркой и имиджем. Примером такой диверсификации является корпорация «Боинг» или предприятие «Проктер и Гембл»;
- *конгломератная (несвязанная)*, основанная на вступлении в совершенно новые виды деятельности. Такая диверсификация встречается очень редко.

3. Формирование стратегии диверсификации предприятия.

В настоящее время предприятия вынуждены постоянно приспосабливаться к условиям рынка гибко выстраивая свое поведение под его потребности. Одним из самых широко используемых и наиболее эффективных способов приспособления к конкурентной среде является диверсификация их деятельности [3]. Формирование стратегии диверсификации предполагает реализацию следующих этапов:

1. Анализ макро- и микросреды.
2. Анализ способности к развитию в условиях конкуренции на основе оценки потенциала предприятия, в том числе производственного, организационно-технологического, инвестиционного, инновационного, финансового и кадрового.
3. Анализ внутренней среды и формирование альтернативных стратегий развития.
4. Формирование дерева целей, с учетом выбранной стратегии развития.
5. Выбор отраслевых и региональных рынков.
6. Оценка возможностей финансового обеспечения для реализации различных вариантов стратегии.
7. Выбор оптимальной стратегии диверсификации для современных условий экономики.

Методы анализа окружения предприятия. Внешняя среда для участников каждого рынка создает ряд условий функционирования, влияющих на предприятия через факторы макро- и микросреды, которые в равной степени воздействуют (или должны воздействовать) на все предприятия отрасли и одного рыночного сегмента (рис. 1) [3]. В свою очередь предприятие воздействует на отдельные факторы рыночной среды, приводит ее тем самым к определенным изменениям.

Анализ факторов макросреды имеет особое значение для участников рынка, поскольку именно они в опосредованной форме определяют долгосрочные тенденции, учет которых необходим при формировании стратегии диверсификации предприятия. Результаты анализа ложатся в основу стратегий их развития, служат для определения оптимальных, перспективных и текущих целей с учетом макро- и микроразвития предприятия.

Для выявления существующей ситуации, систематизации различных факторов, прогнозирования возможных изменений в макро-

среде рекомендуется использовать методику PESTCOM, которая позволяет описать макроокружение с помощью семи групп факторов – политических (P), экономических (E), социальных (S), технологических (T), конкурентных (C), организационных (O) и рыночных (M), представленных как совокупность отдельных элементов. Для каждого из элементов рассматривается три возможные тенденции потенциальных изменений – рост, стабилизация и падение. Анализ предполагает оценку: силы влияния каждого из элементов на основе условной шкалы (отрицательные значения означают угрозы со стороны окружения, а положительные – шансы для развития); вероятности возникновения каждого из возможных трендов.

Реализация данного метода на практике позволит выявить наиболее существенную, с позиций предприятия, группу факторов и те ее внутренние элементы, учет которых необходим при формировании стратегии диверсификации и выборе путей ее реализации.

В условиях современной экономики предприятию необходимо правильно оценить конкурентную ситуацию, сложившуюся на отраслевом и региональном рынках (так называемое микроокружение), сформулировать пути достижения конкурентных преимуществ и разработать на этой основе мероприятия по наращиванию собственной конкурентоспособности. Для анализа конкурентной ситуации на рынке наиболее часто используются такие методы, как: анализ «пяти сил конкуренции» М.Е. Портера; «карта стратегических групп»; «анализ разрывов»; «анализ профиля» на основе исследования сильных и слабых сторон предприятия (элементы анализа SWOT/TOWS).

Исследование состояния макросреды и места в ней предприятия позволяет предварительно оценить его конкурентоспособность и перейти непосредственно к оценке его потенциала на основе маркетингового анализа (табл. 1, [3]) с последующим использованием его результатов в выборе стратегии диверсификации.

Таблица 1. Маркетинговый анализ потенциала предприятия

Объект анализа	Потенциал, являющийся предметом анализа
Сфера производства	Готовность и гибкость производственных мощностей. Мобильность производственных ресурсов. Структура ресурсов и их комплектность. Технологичность производства работ. Производственное планирование
Сфера продуктов и услуг	Удовлетворение потребностей покупателя. Качество готовых продуктов и услуг. Адаптивность свойств продуктов и услуг. Инновационный уровень продуктов и услуг
Сфера финансовая	Собственный капитал. Финансовая устойчивость. Возможность внешнего финансирования
Сфера кадров	Структура коллектива. Образование и опыт работников. Мотивация труда. Соответствие квалификации и специальности работников
Инновационная деятельность	Интенсивность реализации нововведений. Наличие компьютерной сети и ее включение в мировые сети. Эффективность использования лицензий, патентов, ноу-хау

4. Критерии выбора стратегии диверсификации. Выбор предприятием того или иного вида диверсификации и разработка связанной с ним стратегии зависит от множества факторов. Большое значение имеет специфика деятельности данного предприятия, его внутренний потенциал. Многие зависят от внешних факторов, таких как инфляция, спрос, предложение, прогнозируемый рост цен на сырье, ставка банковского процента и т.д., которые самым непредсказуемым образом влияют на деятельность предприятия.

		Уровень развития	
		Монотонный	Динамический
Уровень сложности	Простой	Стабильное окружение, простое с точки зрения предвидения. Ограниченное число предлагаемых к реализации проектов, технологических решений и т.д. Ограниченное количество покупателей, поставщиков и т.д.	Динамическое развитие, трудное для прогнозирования. Незначительное число предлагаемых к реализации проектов, технологических решений и т.д. Ограниченное количество покупателей, поставщиков и т.д. Растет потребность во внешнем консультировании
	Сложный	Стабильное окружение, простое с точки зрения предвидения. Многообразие проектов, технологических решений и т.д. Значительное количество покупателей, поставщиков и т.д. Возрастает потребность в знаниях	Динамическое развитие, трудное для прогнозирования. Стабильное окружение, простое с точки зрения предвидения. Многообразие проектов, технологических решений и т.д. Значительное количество покупателей, поставщиков и т.д. Высокая потребность в знаниях и помощи консультантов

Рис. 1. Типология окружения предприятия

В условиях повышенной рискованности стратегий диверсификации на первый план выходит проблема выбора оптимальной формы диверсификации, который можно провести на базе следующих критериев:

1. Благоприятная сфера деятельности с точки зрения роста производительности труда и эффективности.

Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения реального, желаемого и возможного уровней производительности предприятия. Соотношение эффективности данных путей покажет необходимость учета данного критерия при выработке стратегии диверсификации и изыскании инвестиционных ресурсов на ее реализацию.

2. Принцип Паретто (80/20), который предполагает, что еще на стадии разработки стратегии диверсификации необходимо проанализировать, с учетом постоянно изменяющихся факторов внешней и внутренней среды предприятия, наиболее благоприятные ее виды, которые обещают принести максимальный доход при минимальных затратах всех видов ресурсов – временных, материальных и трудовых.

Для обоснования стратегии диверсификации можно предложить два качественных критерия. Первый исходит из целей стратегических предприятия и устанавливает, что диверсификация может быть или агрессивной, или пассивной. Агрессивная исходит из необходимости приобретения новой выгодной позиции предприятия на рынке. Пассивная стремится к замене убыточной деятельности. Второй критерий ориентирован на определенные ожидания эффектов от диверсификации. Предприятие может ожидать повышения экономических результатов – рост доходов и рентабельности, а также роста интегральности и единения с проводимой деятельностью.

5. Персонал предприятия в период диверсификации. В период диверсификации в адекватный способ необходимо обеспечить и кадровые изменения на предприятии с целью адаптации персонала к будущим переменам, повысив, прежде всего, его эффективность. Для повышения эффективности использования кадрового потенциала предприятия применяют один из двух основных подходов: модель сита и модель человеческого капитала.

Модель сита в условиях диверсификации применяется на рынке работодателя, т.е. на таком, на котором желающих трудоустроиться значительно больше, чем свободных рабочих мест. В современных условиях такая ситуация присутствует на всех региональных рынках, так как безработица составляет в Европе 5–10% и даже больше. Основой этого подхода является тезис о том, что человек есть таким, каким есть и невозможно его изменить, в связи с чем предприятие должно выбирать лучших среди возможных кандидатов и постепенно избавляться от худших работников. Такой подход не соответствует ощущениям безопасности, лояльности и интеграции с предприятием и используется на предприятиях, в основе стратегии диверсификации которых лежит снижение затрат. Мало эффективно его использование на предприятиях, избравших основой диверсификации инновации, качество продукта, укрепление его марки.

Модель кадрового капитала опирается на тот принцип, что человек учится и изменяется всю жизнь, эмоционально привязывается к своему рабочему месту и является лояльным работником. Предприятие, применяя эту модель, делает ставку на долговременное трудоустройство и рассматривает своих работников как ресурс диверсификации, в который следует инвестировать. На работу принимаются люди, которых можно обучать, переподготавливать, повышать их квалификацию, так как они обладают соответствующим потенциалом, хотя и самосовершенствоваться и умеют сотрудничать с другими.

Целью управления кадровым капиталом в процессе диверсификации будет стремление к такому состоянию предприятия, при котором традиции, стиль управления, структура предприятия, а также качество, соучастие и мотивация персонала обеспечат ее проведение.

Одной из составляющих диверсификации и ее важнейшим фактором являются перемены в кадровом потенциале предприятия, его приспособление к изменяющимся потребностям, вызванным функционированием в новой высококонкурентной среде. Основными направлениями диверсификации кадрового потенциала являются:

- изменения общей численности работающих на предприятии;
- рационализация структуры кадрового потенциала;
- изменения в квалификации работающих с целью лучшей подготовки к новым заданиям в условиях перемен на предприятии.

Изменения в общей численности работающих и рационализация их структуры являются наиболее распространенными переменами в кадровом потенциале и должны рассматриваться не как самоцель в управлении кадрами, а как средство адаптации предприятия к происходящей диверсификации. В условиях инновационного развития эти перемены, в особенности уменьшение работающих, являются объективными вследствие реализации научно-технических новинок, автоматизации и компьютеризации производственно-хозяйственной деятельности, повышающих производительность труда. Как следствие этих тенденций, а также в связи с ростом конкуренции, вынуждающей снижать стоимость затрат труда, изменения в кадровом потенциале происходят в первую очередь.

Предприятия, для реализации таких перемен, создают целую систему адаптационных мероприятий, которая охватывает:

- переквалификацию, т.е. изменение профиля компетенции (знаний, навыков, опыта, поведения) значительной части работников;
- профессиональную реконверсию, т.е. трудоустройство на рабочем месте со значительно измененным содержанием;
- профессиональное перетрудоустройство, т.е. повторное трудоустройство на рабочем месте с похожим содержанием обязанностей.

С точки зрения лиц, принимающих решения на предприятиях, можно выделить три основных области, определяющих сущность перемен в кадровом потенциале:

1. Увольнения и поиск работников.
2. Вовлечение работников в процессы перемен.
3. Стабилизация и развитие персонала.

На первом этапе диверсификации предприятия часто применяют политику увольнений, иногда групповых, что показывает полную

неподготовленность их к новым условиям работы. Целью на этом этапе становится уменьшение расходов на трудовые ресурсы до минимальных возможностей предприятия. Однако, независимо от необходимых сокращений и изменений в структуре кадров, ключевой проблемой останется получение поддержки и активного участия работников в переменах. Эта проблема является более важной, чем просто изменения в кадровом потенциале. Успех перемен в кадровом потенциале отражается и на стабилизации трудового коллектива, создании ему условий для развития каждого работника и, соответственно, вовлечения его в процесс перемен.

Заключение. Диверсификацию деятельности предприятия можно рассматривать как одну из форм реализации инноваций и инвестиций. Предприятие определяет для себя возможный спектр приемлемых по тем или иным критериям инноваций и разрабатывает стратегию диверсификации своей деятельности на базе этих инноваций, т.е. вложения денежных средств (стратегия инвестирования) в те или иные передовые разработки, технологии и т.д. Результаты анализа микро- и макроокружения, а также потенциала предприятия, позволяют сформулировать адекватную стратегию его диверсификации, направленную на повышение конкурентоспособности, что позволит адекватно реагировать на возможные изменения во внешней и внутренней среде и сохранять шансы на успех. Важнейшим аспектом диверсификационной стратегии является управление персоналом с приспособлением его к изменяющимся условиям деятельности.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аронов, А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А.М. Аронов, А.Н. Петров – СПб.: Лениздат, 2000. – 128 с.
2. Брызгалов, В.В. Мотивы осуществления стратегии диверсификации. – МГТУ; webmaster@mstu.edu.ru.
3. Головач, Э.П. Организационная надежность и устойчивость предприятий инвестиционно-строительного комплекса. – М.: Фонд «Новое тысячелетие», 2001. – 249 с.
4. Друкер, П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: СП «Бук Чембер Интернешнл», 1992. – 485 с.
5. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент. – Т.: Скиф, 2000. – 451 с.
6. Орлов, Александр. Диверсификация бизнеса: когда появляется необходимость в ней? – www.directorinfo.ru.
7. Портер, М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
8. Рубахов, А.И. Управление переменами на строительном предприятии. – Мн.: Амалфея, 2011. – 408 с.
9. Толковый словарь рыночной экономики. – М., 1993.
10. Тупицын, А.Л. Диверсификация предприятия – Новосибирск, 2004. – 150 с.
11. Rozkwitalska, M. Zarządzanie międzynarodowe. – Warszawa: Difin, 2007 – 437 с.

Материал поступил в редакцию 16.07.15

RUBAKHOV A.I., GOLOVACH E.P. Strategic management of diversification of the enterprises

The problem of formation of strategy of diversification of the enterprise is considered. Methods of the modern strategic analysis of a konurentny environment which results are taken as a principle a choice like diversification are described. Selection criteria of strategy of the diversification directed on increase of competitiveness of the enterprise including in the foreign markets are offered. Methods of management of the personnel during diversification are analyzed.

УДК 330.837

Захарченко Л.А., Медведева Г.Б.

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В СОЗДАНИИ ТРАНСГРАНИЧНЫХ КЛАСТЕРОВ

Введение. Трансграничное сотрудничество, которое в последнее время привлекает все большее внимание со стороны ученых, государственных чиновников и представителей бизнеса, в Беларуси уже имеет свою историю и свой опыт. Сегодня оно выходит на новый уровень и проявляется в создании трансграничных кластеров. В современных условиях глобальной конкуренции развитие сетевого сотрудничества и межкластерного взаимодействия – это неизбежный процесс. В мире создается новый организационный порядок, которому будет соответствовать кластерное строение систем, прямая связь между их участниками и коллективный способ их реагирования на гиперизменчивость среды. В современных условиях внедрение кластерного подхода считается одним из эффективных средств обеспечения конкурентоспособности национальной и региональной экономики, представляет собой эффективный механизм инновационного развития регионов стран-участниц международного кластера.

Трансграничные регионы Западной Европы в полной мере включились в процессы кластеризации. И хотя, для стран СНГ – это новый процесс, он постепенно ускоряет свое развитие и уже получает синергетические эффекты на трансграничных рынках.

Целью данной статьи является определение перспектив использования кластерного механизма и обоснование роли государства по инновационному развитию трансграничных регионов в условиях усиления интеграционных процессов и развития трансграничной кооперации.

Для Беларуси создание кластеров, в том числе и трансграничных,

является новой формой экономической кооперации и интеграции, и хотя существуют они в большинстве своем на уровне кластерных инициатив, этот процесс уже идет. И с этих позиций весьма важным является опыт создания и функционирования кластеров в странах Западной Европы. Одним из путей получения такого опыта является создание трансграничных и транснациональных кластеров.

Трансграничные кластеры. Республика Беларусь реализует трансграничное сотрудничество, прежде всего, со своими ближайшими соседями: Польшей, Украиной, Россией и странами Балтии. Данное сотрудничество имеет свою историю и уже накопило определенный опыт. Начиналось оно с участия Беларуси в Программе добрососедства (ПД), которая действовала в период с 2004 по 2006 г., затем Беларусь участвовала в трех программах трансграничного сотрудничества Европейского инструмента добрососедства и партнерства (ЕИДП ТГС): «Регион Балтийского моря», «Латвия – Литва – Беларусь» и «Польша – Беларусь – Украина».

Следующим этапом развития трансграничного сотрудничества стало создание и функционирование трех еврорегионов: «Неман», «Беловежская пуца», «Буг» и в рамках последнего «Бизнес – долина БУГ». Уже разработана стратегия трансграничного сотрудничества Люблинского воеводства, Львовской, Волынской и Брестской областей на 2014–2020 годы. Как показывает практика Западных стран, еврорегионы являются эффективной формой сотрудничества приграничных

Захарченко Людмила Анатольевна, к.э.н., доцент кафедры экономической теории и логистики Брестского государственного технического университета.

Медведева Гульнара Баралгалиевна, к.э.н., доцент кафедры экономической теории и логистики Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.