

Е. Г. Жулина, Т. Л. Мягкова, О. Б. Кацуба. «Диверсификация деятельности предприятия». Журнал «Управление персоналом»; Москва; 2006.

Диверсификация деятельности предприятия: Журнал «Управление персоналом»; Москва; 2006

ISBN 5-9563-0064-7

#### Аннотация

В практическом пособии рассматривается основной круг проблем, порожденных трансформацией плановой экономики в рыночную. Еще совсем недавно

«диверсификация» оставалась лишь модным термином в череде других, не менее эффективных терминов. Сегодня это осознанная стратегия, причем не только для крупных предприятий, но и для многих региональных фирм. Практическое пособие позволит Вам конкретизировать понятие совершенно естественного, нормального для бизнеса процесса «диверсификации» производства, а также диверсификации инвестиционной и банковской деятельности. В соответствии с законами рыночной экономики Вы сможете преобразовать деятельность вашего предприятия, используя практическую модель PIMS («Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии») при формировании стратегии маркетинга на предприятии. Главное переходить от слов к делу, от красивых терминов к реальным проектам.

Издание адресуется практическим работникам в области управления предприятием и маркетинга, а также всем, кто интересуется проблемами современной российской экономики.

Содержание Введение 4 Глава 1. Экономическая сущность и рыночная особенность 6 диверсификации

1.1. Сущность, виды и цели диверсификации 6

1.2. Формы диверсификации производства 20

1.3. Особенности управления процессом диверсификации в 33 условиях стабилизации

1.4. Существующие направления диверсификации за рубежом 38 и в России Конец ознакомительного фрагмента. 43

Елена Геннадьевна Жулина Татьяна Леонидовна Мягкова Ольга Борисовна Кацуба Диверсификация деятельности предприятия Введение Главная задача, которая стоит перед экономикой страны на современном этапе ее реформирования, заключается в устранении сдерживающих факторов экономического развития с переводом ее на качественно новый уровень экономического роста.

Россия обладает высоким экономическим потенциалом, эффективное использование которого создает благоприятные условия и предпосылки для обеспечения устойчивого экономического роста. Проблема состоит в разработке методов управления процессом структурных преобразований национальной экономики, в том числе промышленности, которые обеспечивают наиболее полное и эффективное использование совокупного экономического потенциала страны, включающего природно-ресурсный, материально-производственный, научно-технический, трудовой и институциональный потенциалы.

Сущность проблемы заключается в использовании концепции системы управления стратегическим потенциалом промышленности, предусматривающей реструктуризацию и диверсификацию промышленного производства, техническое перевооружение промышленности, создание новых

отраслей и производств, имеющих ресурсо- и энергосберегающий характер, то есть формирование структуры промышленного производства со значительной долей высокотехнологичных отраслей.

Развитие теории и практики экономического анализа позволило приблизиться к решению проблемы управления стратегическим потенциалом промышленного производства.

Однако еще далеко не все проблемы теории, методологии и методов управления стратегическим потенциалом промышленности нашли удовлетворительное решение.

Увеличение удельного веса в экономике высокотехнологичных отраслей промышленности ставит задачу расширения исследований в области повышения эффективности использования научно-технического потенциала, создания механизмов научно-технического развития, которые соответствуют современным требованиям к научно-техническому прогрессу, необходимости повышения конкурентоспособности отраслей промышленности, компаний и отдельных производств.

Актуальным является решение проблем, связанных с повышением конкурентоспособности отечественной промышленности, нейтрализации природно-климатических, экономических и иных негативных факторов, априори снижающих конкурентоспособность промышленной продукции. Возникает необходимость выполнения теоретических и практических исследований, решения методических вопросов проведения широкомасштабной, глубокой и радикальной диверсификации промышленного производства с целью технического перевооружения промышленности на основе современных достижений научно-технического прогресса.

Особую актуальность приобретает решение проблемы устойчивого развития промышленности в условиях ограниченности невозобновимых ресурсов, необходимости повы-

шенной эффективности общественного производства и нейтрализации негативного воздействия промышленного производства на окружающую среду.

Формирование стратегического потенциала промышленности не может рассматриваться как однократное действие. Это сложный многоэтапный непрерывный процесс, в ходе которого должны постоянно проводиться глубокие исследования и методические проработки.

1.1. Сущность, виды и цели диверсификации Любая национальная экономика является самодостаточной, если она имеет в своем составе высокоэффективную, крупную промышленность. Совместно со средним и малым бизнесом она позволяет любой стране обеспечить устойчивый во времени рост валового национального продукта и жизненного уровня населения. В условиях рыночной экономики крупные промышленные предприятия развиваются в различных организационно-правовых формах в соответствии с целями развития своих владельцев. Одним из наиболее широко применяемых путей развития крупного бизнеса в Российской экономике стало создание большого числа диверсифицированных компаний.

Однако, как отмечал руководитель проекта TACIS Паоло Бордзатто, еще в 1998 году, «смысл...соединения различных бизнесов состоит в том, что, 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».<sup>1</sup> Вопросы, связанные с диверсификацией производства стали особо привлекать к себе внимание и изучаться в период перехода отечественной экономики к рыночным отношениям. Причем диверсификация стала актуальна в связи с увеличением степени экономической свободы предприятий, расширением конкуренции, а также бурным развитием

процесса конверсии военно-промышленного комплекса. Выбирать стратегию диверсификации производства стали многие российские предприятия, функционирующие в различных отраслях, преследующие самые разнообразные цели: от простого желания выжить до получения дополнительной прибыли.

В последнее время достаточно много внимания уделялось особенностям процесса диверсификации производства на оборонных предприятиях, но экономические, социальные и технологические аспекты явления «диверсификация» для промышленных предприятий отечественной экономической теорией изучены недостаточно.

В экономической литературе встречается большое количество определений диверсификации. Но сложность заключается в том, что диверсификация – такая экономическая категория, которой не всегда можно дать однозначное определение. Разные люди подразумевают под ней разные процессы, поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту концепцию применительно к своим обстоятельствам. Тем не менее, можно дать достаточно общее, широкое определение диверсификации.

Диверсификация (по-латын. *diversificatio* – изменения, общее разнообразие, от лат.

*Diversus* – разный и *facio* – делаю) есть в самом виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Диверсификация связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом производства, но и организацию новых видов производства, проникновенно в другие отрасли. Таким образом, в отечественной экономической литературе диверсификация определялась как «проникновение капитала данной корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности».

Микроэкономика: практический подход. Учебник / под ред. А.Г. Грязновой, А.Ю. Юданова. М.: КНОРУС, 2004.

Исходя из вышесказанного видно, что с экономической точки зрения, диверсификация

– это развитие производства или прирост объемов за счет выпуска дополнительно новой продукции на новые рынки и поиска более сильной позиции на нем. Такое определение почти всегда оправдывает себя. Однако оно не учитывает другие аспекты диверсификации, которые имеют место в деятельности современных предприятий. Среди них – способность фирмы «упорядочить» свой капитал и интеллект, по причине конкуренции, а также способность иметь огромное поле деятельности для управленцев и достаточно возможностей для дальнейшего роста.

Диверсификация означает вход компании в новую сферу производственных отношений, куда она может внести эффективный менеджмент или новый способ управления деятельностью фирмы. Конечно же, цель диверсификации – добиться в будущем повышения показателей экономической эффективности при полном использовании ресурсов.

Общее определение, данное известным ученым И. Ансоффом, уделявшим большое внимание этой проблеме, звучит следующим образом: «диверсификация – это термин, применяемый к процессу перераспределения» ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих».

Необходимо данное определение дополнить двумя уточнениями.

Во-первых, этот процесс касается, прежде всего, перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения, кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, и, причем всегда необходимы новые финансовые инвестиции.

Во-вторых, 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.

Таким образом, множество определений диверсификации могут быть сгруппированы в пределах двух концепций – «номенклатурной (ассортиментной)» и «без явных связей», т. е.

определений имеющих различный смысл в зависимости от способа интерпретации исследуемого понятия.

Обобщая различные терминологические подходы, мы пришли к выводу о правомерности следующего определения: диверсификация производства – это трансформация предприятия, связанная с внедрением ранее не выпускавшихся товаров; не применявшихся технологий производства, управления, предпринимательства; освоением новых рынков, осуществляемая на основе перераспределения и рационализации использования ресурсов.

При этом следует различать:

- собственно диверсификацию производства, связанную с расширением номенклатуры выпускаемой продукции или организацией новых производств;
- диверсификацию вложений, как распределение капитала инвестора между различными ценными бумагами для снижения инвестиционного риска;
- диверсификацию маркетинговой деятельности, представляющую собой особый вид стратегии маркетинга, направленной на расширение рыночных сфер за счет внедрения новых видов продукции и услуг, не имеющих тесных связей с основной деятельностью предприятия.

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

В последнее время все больше отечественных предприятий стремится диверсифицировать свою деятельность. Процесс диверсификации происходит вопреки условиям, создаваемым государством. За все время проведения реформ в России не было ни одного законодательного акта, который бы указывал на проведение продуманной государственной политики, направленной на поддержку этого процесса. Федеральный закон от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах» явился единственным документом, дающим ряд преимуществ диверсифицированным объединениям предприятий, и направлен на сближение промышленного и банковского капитала.

Преимущества диверсифицированного предприятия заключаются в способности быстро перестраиваться в зависимости от изменений условий хозяйствования, что особенно актуально в период реформ и отсутствия стабильного правового и налогового поля, необходимого для его

успешного функционирования. Кроме того, диверсификация деятельности дает возможность аккумулировать необходимые для инвестиций финансовые ресурсы, особенно дефицитные в России в период реформ, и достойно конкурировать с крупными иностранными компаниями и корпорациями на отечественном и мировом рынках.

В целях создания условий для обеспечения динамичного и устойчивого развития российской экономики, повышения уровня жизни населения и обеспечения взаимодействия и координации деятельности федеральных органов исполнительной власти по решению задач в области социально-экономического развития Российской Федерации Правительство Российской Федерации Распоряжением от 19 января 2006 г. № 38-Р утвердило Программу социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006–2008 годы) и План действий Правительства Российской Федерации по реализации в 2006 году положений Программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006–2008 годы). В качестве основной цели Программы намечено достижение высоких и устойчивых темпов экономического роста, основанного на повышении конкурентоспособности, диверсификации структуры экономики и осуществлении институциональных преобразований.

Для достижения указанных целей необходимо решение следующих задач:

- диверсификация рынков, отраслей и форм участия российского бизнеса в системе международного разделения труда и кооперации;
- создание условий для привлечения иностранных инвестиций, в том числе прямых;
- использование механизмов многостороннего сотрудничества для либерализации условий доступа российских товаров и услуг на внешние рынки.

Достижению указанных целей будут способствовать завершение процесса присоединения Российской Федерации к многосторонней системе регулирования международной торговли в рамках Всемирной торговой организации, гармонизация российского законодательства с международными нормами и правилами.

Хаотичность процесса диверсификации отечественных предприятий и объединений связана не только с отсутствием государственной политики, но и с отсутствием специалистов, способных сделать этот процесс осознанным и полезным для диверсифицируемых предприятий. На многих предприятиях до сих пор не отлажен процесс стратегического планирования деятельности. Осуществляется исключительно оперативное планирование, которое позволяет поддерживать текущую деятельность, но не осуществлять планомерное и поступательное развитие. Исследования европейских экспертов показали, что на большинстве российских диверсифицированных предприятиях и объединениях предприятий отсутствуют навыки корпоративного планирования.

Суть стратегии диверсификации производства заключается в обеспечении стратегической стабильности деятельности компании и уменьшении ее зависимости от меняющейся конъюнктуры рынка.

В результате диверсификации происходит физическое и организационное изменение в структуре бизнеса, которое не дает возможности полностью воспользоваться предыдущим опытом деятельности компании, т. е. происходит формирование нового технологического, информационного уклада производства, появление новых каналов сбыта, изменения касаются, в том числе и структуры персонала.

Можно выделить ряд причин диверсификации:

- увеличение степени риска, связанного с усилением конкуренции на рынке, что сказывается на финансовом положении в течение определенного времени;
- наличие свободных оборотных средств и неполная загрузка производственных мощностей;
- падение рентабельности основного производства;
- стремление к росту масштаба производства (расширение бизнеса, благодаря синергизму с нынешним бизнесом).

Таким образом, основными задачами диверсификации являются следующие:

- сделать компанию растущей, т. е. улучшить модель роста компании;
- укрепить стабильность компании, несмотря на наличие случайностей, имеющих неблагоприятные для компании последствия (снижение рисков за счет перераспределения капитала в многопрофильной деятельности).

В основе диверсификации, прежде всего, лежат экономические выгоды для предприятий, проявляющиеся, в частности, в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как усиление конкуренции, глобализация экономики, падение рентабельности основного вида бизнеса и т. д. и смягчении их последствий. Преимущества диверсифицированного производства дают возможность фирме достигать цели, недоступные фирмам, выпускающим однородную продукцию, которые схематично можно изобразить следующим образом (см.

рис. 1.1):

Рис. 1.1. Экономические преимущества диверсификации.

Важность определения цели диверсификации заключается в том, что она является основой управления этим процессом и помогает фирме определить главный способ повышения эффективности организации. Процесс целеполагания в каждой отрасли и на каждом предприятии происходит в некоторых фиксированных условиях, которые могут существенно различаться. Приведем фрагмент опроса руководителей 227 американских и 255 японских фирм, осуществленного журналом «Top-Manager» № 32 (14) от 13.07.02.

Результаты опроса определили приоритеты целей по условной шкале баллов (пятибалльная шкала) следующим образом: (фирмы США / фирмы Японии):

- норма прибыли на инвестиции – 2,43 / 1,24;
- прибыль на акцию – 1,4 / 0,02;
- увеличение рыночной доли – 0,73 / 1,43;
- увеличение доли новых продуктов – 0,21 / 1,06.

Баллы выставлены исходя из принципа приоритетности целей для руководства исследуемых компаний. Этот пример доказывает, что для большинства компаний основной целью является все-таки рост нормы прибыли, а использование стратегии диверсификации как раз и ведет к достижению поставленной цели.

Результатом анализа экономической литературы и обобщения исследований отечественной и зарубежной науки стал рисунок 1.2, в котором упорядочены мотивы и цели диверсификации производства.

Необходимо выделить мотивы и цели, которые наиболее часто служат стимулами для расширения масштабов предпринимательской деятельности (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Мотивы и цели диверсификации.

Мотивы и цели, представленные на рисунке 1.2 показывают, что диверсификация развивается на принципах кооперации различных видов труда. Чем больше развивается разделение труда и специализация производства, тем многограннее возможности фирмы в процессе объединения различных видов и сфер предпринимательства. Проведение стратегии диверсификации в каждой конкретной фирме может быть оправданным, прежде всего, распределением риска между различными видами деятельности. Здесь необходимо также отметить, что эффективность внедрения данной стратегии может быть обусловлена достаточной величиной первоначального капитала.

Проникновение в новое дело может преследовать одну или несколько целей, достижение которых обеспечивается одним или несколькими направлениями диверсификации.

Отсюда следует, что главная цель диверсификации производства – это создание условий стабильного и эффективного социально-экономического развития компании, которое трансформируется в конкретные цели структурной политики, такие как:

- рост масштаба/размера фирмы;
- повышение рентабельности;
- сбалансированность стратегического набора фирмы;
- обеспечение финансовой устойчивости компании, определяемые потребностью в том или ином виде продукции, работ и услуг.

Таким образом, можно сделать вывод, что диверсификация создает предпосылки организационно-экономического характера для развития наиболее конкурентоспособных форм и направлений производства на данном предприятии, ведет к оптимизации и повышению конкурентоспособности бизнеса, а также к его финансовой устойчивости. Диверсификация производства становится подвижной и гибкой частью воспроизводства, что делает предприятие более чувствительным к изменениям внешней среды, чутким к восприятию новых потребностей рынка, а, следовательно, готовым к завоеванию новых сегментов рынка, отраслей, регионов.

Диверсифицированные фирмы превратились в один из основных институтов современной рыночной экономики.

Дополнительными источниками роста эффективности использования ресурсов по сравнению с источниками узкоспециализированных фирм здесь являются:

- синергия, т. е. эффект взаимодействия различных продуктовых подразделений предприятия и совместное использование ресурсов;
- возможность оптимального сочетания производимой продукции и обслуживаемых ею рынков с учетом динамики спроса и степени новизны продукции.

Стратегия диверсификации преследует 5 основных групп целей.

**Рост компании.** В случае если рынок основной продукции из-за насыщенности и высокой конкуренции становится непривлекательным, принимается решение о входе в другую область деятельности с целью роста компании.

**Снижение рисков.** Наряду с ростом компании дальнейшей целью диверсификации является снижение риска. Риск деятельности специализированной компании может уменьшиться, если она диверсифицируется в области, мало связанные с основной. Так, если основная продукция компании сильно подвержена сезонности или конъюнктурным спадам, выход на новые рынки представляет возможности для сглаживания возможных спадов.

**Создание конкурентных преимуществ.** Предприятия в рамках стратегии диверсификации могут усилить свои конкурентные позиции путем соединения различных технологий.

**Увеличение рентабельности.** С помощью стратегии диверсификации часто достигается такая цель, как увеличение рентабельности деятельности предприятия. Рентабельность зависит в особенности от того, насколько эффективно используются ресурсы предприятия. Неэффективно вложенные или имеющиеся в избытке материальные и нематериальные ресурсы в результате диверсификации могут использоваться более эффективно. Диверсификация может также позволить предприятиям загрузить незагруженные производственные мощности и соответственно увеличить рентабельность связанного с этим капитала.

**Социальные цели.** Социальные цели диверсификации служат сохранению рабочих мест в случае, если продукция основного производства не будет пользоваться спросом.

В последнее время на диверсификацию обратили внимание, прежде всего практические работники в связи с демонополизацией экономики, конверсией военно-промышленного комплекса, созданием предпосылок конкуренции. Все чаще как крупные, так и средние российские предприятия стараются прибегнуть именно к диверсификации деятельности с целью роста компаний. Зачастую решения и диверсификации деятельности принимают интуитивно, не оценивая при этом новые области деятельности ни отдельно, ни в связи с влиянием на основную деятельность. Поэтому следует рассмотреть существующие виды диверсификации.

Обычно разделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Виды диверсификации.

Связанная диверсификация означает развитие продуктов или рынков, связанных с основным профилем деятельности компании.

Различают следующие три формы связанной диверсификации:

- диверсификация в поставки, означает развитие деятельности, обеспечивающей входные потоки в компанию (например, производство заготовок, оборудования и т. п.);
- диверсификация в продвижение, относится к развитию деятельности, связанной с выходными потоками (например, транспорт, доставка, ремонт, обслуживание);

– горизонтальная диверсификация, предполагающая развитие продуктов-заменителей либо продуктов, дополняющих уже производимый ряд. Несвязанная диверсификация означает развитие продуктов или рынков, не связанных с основной деятельностью компании.

Возможные преимущества:

- использование избыточной наличности или доходов;
- использование незагруженных мощностей и других ресурсов;
- избавление от существующего бизнеса;
- распределение рисков.

Таблица 1.1.

Классификация вариантов диверсификации Каждый из представленных видов следует рассматривать как составляющую и частный случай диверсификации производства – более общего и многоаспектного понятия.

В зависимости от широты охвата территории различают:

- узкую диверсификацию, осуществляемую в пределах национальной социально-экономической системы;
- широкую диверсификацию, сопровождающуюся проникновением в международные производственные системы.

Последняя получает широкое развитие в условиях глобализации и создания международных производственно-предпринимательских сетей.

Выделяют прямую и косвенную диверсификацию. Косвенная диверсификация развивается при финансовых и управленческих ограничениях, прямая – при существовании дополнительных условий к расширению производства.

В отечественной практике особое развитие получили развитие горизонтальная, вертикальная и концентрическая диверсификации. Первая представляет собой производство множества товаров, близких по производственно-технологическим, снабженческим и сбытовым условиям в рамках существующего производственно-рыночного потенциала. Вертикальная диверсификация является следствием увеличения «глубины» товарной программы (на основе дифференциации товарной номенклатуры и рынков сбыта производимой продукции). Концентрическая диверсификация базируется на организации новых направлений

деятельности и производстве новой продукции, для которой необходимы модернизированные технологии. Она применяется в тех случаях, когда рыночные возможности предприятий близки к исчерпанию, и ставятся задачи по внедрению на другие, более перспективные рынки.

Обобщая классификационные подходы можно предложить следующую классификацию видов диверсификации (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Классификация диверсификации производства.

Кроме того, в литературе встречается упоминание и таких типов диверсификации как товарная диверсификация, отраслевая диверсификация, многоотраслевая диверсификация, географическая диверсификация, глобальная диверсификация и т. д.

Применительно к различным вариантам диверсификации в качестве основного критерия классификации может быть использован критерий получения синергического эффекта при использовании стратегии диверсификации. В соответствии с этим критерием можно выделить два основных типа диверсификации – синергическую диверсификацию и конгломератную диверсификацию.

Конгломератная диверсификация, выражающаяся в переходе фирмы в область, не связанную с текущим бизнесом фирмы, к новым технологиям и потребностям рынка, не подлежит дальнейшей классификации. Основным положением, на котором базируется решение о конгломератной диверсификации, является то, что любой бизнес, который может быть приобретен на выгодных условиях и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление диверсификации. При этом руководство фирмы не дает никаких установок на поиск стратегического соответствия между своим бизнесом и другими сферами деятельности.

Синергическая диверсификация основана на идее о том, что диверсификация должна осуществляться путем выхода за рамки промышленной цепочки, внутри которой действовала фирма, и поиском новых видов деятельности, дополняющих существующие в технологическом или коммерческом плане с целью получения эффекта синергизма.

Синергическая диверсификация в зависимости от объекта, использование которого приносит синергический эффект, подразделяется на три направления:

- при ориентации на существующие потребности при смене технологии – используется – стратегия концентрической диверсификации;
- при ориентации на существующий технологический способ производства используется стратегия горизонтальной диверсификации;
- при ориентации на получение синергического эффекта от использования технологий, предшествующих или последующих за существующим производственным циклом используется стратегия вертикальной диверсификации (интеграции).

Выбираемый фирмой тип диверсификации во многом зависит от специфики самой фирмы, и в первую очередь – от ее целей. Если фирма ставит перед собой такие цели как завоевание и удержание рыночной доли, занятие позиций технологического лидера, создания определенного образа в глазах общественности, лидерства в издержках, то чаще применяется стратегия синергической диверсификации. Если же фирма преследует финансовую цель – получение прибыли, то она чаще прибегает к диверсификации конгломератного типа. Так, было доказано, что если в качестве показателя эффективности диверсификации выбираются такие показатели активности фирм, как рост объемов продаж, увеличение доли рынка, рост доходов от продаж, то более высокие оценки эффективности получают компании, которые проводят диверсификацию в направлениях, близких или непосредственно связанных с основной деятельностью. Если же в первую очередь рассматриваются финансовые показатели – дивиденды, рост рыночной стоимости акций, то наиболее высокие оценки получают конгломераты.

Выбор направления диверсификации в пользу конгломератной или синергической определяют несколько факторов: структура бюджета фирмы (фирмы, в бюджете которых значительную долю составляют расходы на НИОКР, стремятся к синергической диверсификации, так как значительные вложения в исследования не могут быть использованы при конгломератной диверсификации и постоянной переброске ресурсов из одного направления бизнеса в другой; в то же время при синергической диверсификации их результаты могут быть использованы в нескольких направлениях бизнеса, что снизит долю затрат на НИОКР в цене единицы реализуемой продукции); мобильность капитала фирмы (предприятие, в силу особенностей технологического процесса значительную часть своего капитала содержащее в виде основных средств, будет стремиться к более полному их использованию, а, следовательно, к синергической – диверсификации); размер предприятия (крупные производственные предприятия тяготеют к синергической, а малые – к конгломератной диверсификации).

По мере роста фирмы меняются и ее приоритеты в целях. При нахождении фирмы на уровне выживания основной целью фирмы является получение прибыли, и, следовательно, фирма прибегает к конгломератной диверсификации с целью скорейшего увеличения своего капитала за счет получения максимальной прибыли. Со временем увеличение капитала приводит к тому, что цели предприятий постепенно смещаются с получения максимальной прибыли к экономической стабильности и финансовой устойчивости, а затем – к завоеванию других рынков и социальным целям, что отражается в переходе к синергической диверсификации.

Поиск направлений диверсификации производства для предприятий отечественной экономики является актуальным в связи со следующими обстоятельствами. Во-первых, «советская экономика боролась за одно из первых мест в мире по уровню специализации производства» и создала огромные монопродуктовые субъекты деятельности. Необходимость приспособления к новым экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала. Во-вторых, диверсификация производства является инструментом межотраслевого перелива капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике.

В целях сокращения издержек на поиск сфер приложения капитала и разработку перспективных стратегий диверсификации необходимо ответить на вопрос: почему равновеликие инвестиции, вложенные в различные отрасли и сферы деятельности, присваивают различные массы прибыли? Самое простое объяснение разницы потенциальной эффективности отраслей состоит в том, что исторически в различные отрасли экономики вложено неодинаковое количество и качество совокупного общественного труда. Накопленный капитал – основной, финансовый, интеллектуальный – в отраслях с высоким производственным потенциалом позволил удовлетворить потребительский спрос и свел норму прибыли к среднеотраслевой.

Ярким примером, подтверждающим это объяснение, может быть автомобилестроение. Мировой рынок автомобилей в настоящее время представлен ограниченным числом фирм и фактически сформировался. Для данной отрасли характерна высочайшая структурная конкуренция в основном цен и качества выпускаемых автомобилей. Вопрос лидерства в отрасли мог бы быть предметом долгой дискуссии, однако определенно можно выделить в числе лидеров японских производителей, автомобили которых отличаются высоким качеством и невысокой ценой. Важной характеристикой автомобилестроения является относительно низкая норма прибыли. Таким образом, высокая степень конкуренции, существование барьеров и самое главное – невысокая норма прибыли делают эту отрасль малопривлекательной для потенциальных инвесторов.

### Рис. 1.5. Приоритет целей диверсификации.

В связи с этим возникает проблема определения совокупности признаков, отличающих отрасли друг от друга и влияющих на эффективность диверсификационных программ. Выделяются пять основных факторов, воздействующих на потенциал эффективности отрасли: конкуренция между фирмами, выпускающими одинаковую продукцию;

возможность появления новых конкурентов; производство товаров-заменителей; позиции поставщиков сырья и материалов и положение покупателей на рынке.

Не отрицая важности перечисленных факторов, характеризующих привлекательность диверсификации производства, укажем те, которыми руководствуется предприятие при

выборе того или иного вида деятельности: экономическая эффективность, уровень предпринимательского риска, продолжительность оборота капитала, уровень ликвидности.

С точки зрения эволюции предприятия совокупность и величина признаков отличия остаются неизменными в определенный период времени. По мере удовлетворения потребностей, насыщения спроса, изменения вкусов и предпочтений потребителей меняются приоритеты в обществе. Ситуация заставляет предприятия адекватно приспосабливаться к изменившейся ситуации и искать новые товары, технологии, перспективы существования.

Циклы диверсификации, следующие за циклическими колебаниями экономической конъюнктуры, в долговременном периоде порождают два разнонаправленных процесса (табл.

1.2).

#### Таблица 1.2. Выравнивание отраслевых уровней рентабельности

Посредством постоянного перелива и распределения между различными сферами в зависимости от понижения и повышения нормы прибыли капитал обуславливает такое соотношение между спросом и предложением, что всегда существует стремление развивать отрасли с высокой рентабельностью и тормозить с низкой. В ходе этого достигается не просто равновесие между спросом на товары и предложением, а более существенное равновесие между производственным потенциалом каждой отрасли и потребностями в продукции этой отрасли. Отсюда можно сделать вывод, важный как для определения направлений реструктуризации экономики, так и для распределения ресурсов: уровень потребностей обратно пропорционален уровню производственного потенциала отрасли, удовлетворяющей эту потребность.

Следует отметить еще один аспект проблемы поиска потенциально привлекательных сфер деятельности. Анализ публикаций позволил выделить два противоположных направления такого поиска. Первое направление характеризуется последовательным проведением линии на диверсификацию на базе основного вида деятельности, т. е. той отрасли специализации, которая первоначально была положена в основу создания предприятия. Иногда ее называют ключевой сферой либо основным профилем фирмы. Более того, предлагаются различные показатели и методы измерения связей.

Второму направлению свойственно, наоборот, другое утверждение – стратегия диверсификации необязательно связана с главным производством. Между двумя крайними позициями, по моему убеждению, нет противоречия. Существо различных подходов состоит в том, что стратегические

направления диверсификационной политики также зависят от финансового состояния и тенденции эволюции предприятия.

Связь между финансовым положением предприятия и диверсификацией производства является достаточно простой, поскольку первое определяет направления и эффективность второго. Так, направления диверсификации, характерные для начальных этапов развития,

опирались на объективную основу – альтернативное использование отходов, производственных мощностей, торгово-коммерческой сети и были тесно связаны с финансовыми возможностями традиционного производства.

1.2. Формы диверсификации производства На основе принципа кооперации среди диверсифицированных предприятий можно выделить картели и консорциумы.

Картель представляет собой форму союза предприятий на основе картельного соглашения, в котором устанавливаются обязательные для всех участников условия хозяйствования. Каждый участник самостоятельно закупает сырье и проводит работы по маркетингу и управлению производством, оставаясь при этом юридически и хозяйственно самостоятельной единицей, руководствуясь только картельными соглашениями. Долговечность картеля зависит от финансового состояния участников, внутриотраслевой конкуренции и условий конъюнктуры рынка.

Консорциум представляет собой форму интеграции банков и предприятий на основе картельного соглашения для совместной реализации крупных ресурсоемких проектов с целью извлечения монопольно высокой прибыли. При этом участники (как государственные, так и частные предприятия) полностью сохраняют свою самостоятельность, но в рамках поставленной цели консорциума подчиняются единому руководству. Как правило консорциум – это временное объединение участников на период достижения поставленной цели.

На основе принципа концентрации среди диверсифицированных предприятий можно выделить синдикаты, тресты, концерны и конгломераты.

Синдикат представляет собой совокупность предприятий, объединенных договорными отношениями с целью централизации функций обеспечения ресурсами и маркетинга на согласованных условиях. Участники синдиката сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность, но теряют коммерческую независимость. При этом централизация функций сбыта позволяет проводить единую рыночную стратегию, а функций снабжения – экономить на издержках.

Трест представляет собой форму объединения предприятий, при котором осуществляется сильная централизация управления. Участники полностью утрачивают производственно-коммерческую самостоятельность, а управление группой осуществляет один собственник. Тресты могут быть как отраслевые (классические), так и межотраслевые (комбинаты).

Концерн, по существу есть форма интеграции научно-производственных, торгово-сбытовых, организационно-экономических и финансовых возможностей участников для реализации выбранной стратегии развития. Участники концерна обычно сохраняют свою юридическую (но не хозяйственную) самостоятельность. Как отмечает П.В. Забелин, «В состав концерна, как правило, входит финансовый институт, аккумулирующий денежные средства участников».

Наконец, конгломераты представляют собой форму интеграции хозяйствующих субъектов с ярко выраженной диверсификацией бизнеса и отсутствие синергетического эффекта, объединенных единой структурой роста. Также как и в концерне, участники сохраняют свою юридическую, но не

хозяйственную самостоятельность. В основе стратегии чаще всего лежит повышение эффективности использования финансового капитала и снижения рынков.

Отметим, что возникновение данных организационных форм диверсифицированных предприятий является объективным процессом и, поэтому, в явной или неявной форме происходит в современной российской экономике. Поэтому необходимо современная отечественная нормативно-правовая база, позволяющая перевести данные тенденции в цивилизованное русло, отвечающее общим стратегическим ориентиром экономического развития

России и не допускающее создание очагов социальной напряженности. На наш взгляд, это касается вопросов антимонопольного законодательства, слияния и поглощения предприятий, ликвидации убыточных производств, движения финансовых средств внутри диверсифицированного предприятия и ряда других.

Проведенный сравнительный анализ диверсифицированных объединений, законодательно оформленных в отечественных нормативно-правовых документах, позволил сделать вывод, что финансово-промышленная группа, в общем виде, чаще всего представлена в данных объединениях.

Успешная диверсификация включает в себе проведение последовательных исследований, касающихся всех новых возможностей дальнейшего развития фирмы при оптимальном использовании ресурсов. Поэтому основные процедуры планирования связаны, прежде всего, с оценкой доступности ресурсов, с выявлением всех возможностей ведения бизнеса и созданием специфических проектных планов как основы для исследования отбора и принятия решений.

Существенное преимущество ограничения области поиска состоит в том, что все возможные усилия и опыт людей могут быть сконцентрированы на тех секторах и в тех сферах деятельности, для которых у нас имеются ресурсы. В то же время возможным недостатком является то, что могут быть упущены реальные возможности вне этих сфер, но по практике в исследовательских проектах существует небольшой пункт, который касается возможностей развития фирмы за пределами ее основной деятельности. Размер, до которого ограничивается область исследований будет зависеть от видов допустимых ресурсов и, в некоторых случаях, от некоторых чрезвычайных ситуаций и факторов. На принятие окончательных решений по выбору нового вида деятельности прежде всего влияют соображения по поводу того, как выйти на новые рынки и исследовать их, т. е. как выбрать необходимую оперативную тактику для успешного предпринимательства.

В исследованиях, посвященных данной проблеме, можно выделить два крупных направления. Сторонники одного считают диверсификацию «свершившимся фактом» и рассматривают главным образом факторы, влияющие на эффективность работы диверсифицированных компаний. Сторонники другого направления считают, что сама диверсификация является мощным средством повышения эффективности и основное внимание уделяют изучению условий, при которых диверсификация ведет к осязательному улучшению показателей деятельности предприятия.

Анализ результатов многочисленных исследований позволяет выделить следующие факторы, которые наиболее часто приводятся среди основных, определяющих эффективность диверсифицированных фирм:

– способность добиваться реального синергического эффекта в различных видах деятельности. Например, применение результатов научных исследований и разработок, выполненных в одной сфере, в подразделениях, специализирующихся в совершенно других областях;

- положительное воздействие мероприятий по продвижению на рынок одних товаров фирмы на сбыт других;
- тщательная подготовка диверсификации со стратегической финансовой оценкой альтернатив;
- ускоренное и агрессивное проникновение на новые рынки;
- повышение значимости организационной структуры, внутрифирменной культуры и качества менеджмента.

Что касается влияния самой диверсификации на эффективность, то необходимо сосредоточить усилия преимущественно на проверке двух гипотез:

- диверсификация оказывает положительное воздействие на экономическое и финансовое положение предприятий;
- эффект диверсификации в значительной степени зависит от выбора направлений (вертикальная интеграция, диверсификация на базе существующих видов деятельности, образование конгломератов).

Первая гипотеза базируется на том, что любая диверсификация должна приводить к снижению риска и появлению синергических эффектов, особенно в сфере финансов, благодаря возможности свободного внутрифирменного перемещения средств в наиболее динамично развивающиеся области.

Эмпирические исследования, направленные на проверку этой гипотезы, давали противоположные результаты. Связь между диверсификацией и эффективностью не является столь простой, как предполагалось. Достаточно часто после диверсификации эффективность повышается за счет рационального перераспределения производственных, финансовых и людских 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 разных подразделениях.

Характерные для начальных этапов исследований чрезмерно завышенные оценки продуктивности диверсификации как средства повышения эффективности работы компаний сменились более реалистичными представлениями о наличии сложной системы факторов и условий, определяющих эффективность деятельности фирм (рис. 1.6)

Рис. 1.6. Факторы, влияющие на эффективность диверсифицированных предприятий.

Верхний уровень – общее состояние развития экономики. Видно, что макроэкономические факторы оказывают большое влияние на характер диверсификации и ее интенсивность. Прослеживаются циклы диверсификации, повторяющие циклические колебания экономической конъюнктуры. В периоды экономического подъема процессы диверсификации интенсифицируются и одновременно повышается рентабельность как в диверсифицированных, так и в недиверсифицированных компаниях.

Среди факторов, действующих на уровне отрасли или сектора экономики, наибольшее влияние на характер диверсификации оказывают темпы роста отрасли и острота внутриотраслевой конкуренции. Если же в результате диверсификации происходит объединение фирм, действующих в сходных экономических условиях, то в этом случае в большей степени сказывается влияние внутренних факторов (квалификации персонала и т. п.).

Тщательно спланированные многофакторные статистические исследования показали, что не более 20 % изменений эффективности могут быть объяснены непосредственной диверсификацией. Также

установлено, что исключительно за счет диверсификации происходит лишь 5–8 % вариации одного из основных показателей эффективности – прибыли на вложенный капитал. Отсюда следует, что диверсификацию нельзя признать главным фактором, определяющим эффективность деятельности компаний. Сопоставление методик проведения эмпирических исследований показывают, что получаемые выводы существенно зависят от выбранных показателей эффективности. Так, если основное внимание уделяется таким показателям фирм, как рост объема продаж, увеличение доли рынка, рост доходов от продаж, то более высокие оценки эффективности получают компании, которые проводят диверсификацию в направлениях, близких или непосредственно связанных с основной деятельностью.

Стратегический анализ деятельности предприятий (фирм, организаций) как один из основополагающих этапов стратегического планирования является объектом пристального изучения как отечественными, так и зарубежными исследователями. Можно согласиться с определением стратегического анализа как «этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деятельности окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения „текущего состояния дел“ на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития».

Общепризнанно, что стратегический анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала фирмы. Естественно, что эти два этапа взаимосвязаны между собой, поскольку результатом стратегического анализа может быть только синтез выводов, полученных на каждом из рассматриваемых этапов.

Наиболее существенным отличием анализа ресурсного потенциала (внутренних возможностей) диверсифицированных предприятий от специализированных является анализ стратегических соответствий.

Стратегическое соответствие среди родственных отраслей создает для диверсифицированного предприятия потенциал для конкурентного преимущества за счет, во-первых, более низких издержек производства, во-вторых, эффективной передачи основных навыков и опыта, технологических особенностей, управленческих ноу-хау из одной сферы деятельности (бизнеса) в другую и, в-третьих, возможности использования общей торговой марки.

Исходя из этого, обычно производят следующую классификацию стратегического соответствия.

1. По источникам или статьям затрат выделяют:

- производственное стратегическое соответствие, возникающее при использовании элементов одних и тех же производственных мощностей, включая информационные потоки и инновационные процессы
- маркетинговое стратегическое соответствие, возникающее при частичном совпадении торговых марок, клиентов, географических территорий, дистрибьютерской сети и т. д.

2. По направлениям действия выделяют:

- донорское стратегическое соответствие – экономия, даваемая одной сферой бизнеса другой сфере бизнеса в рамках одного предприятия;
- акцепторное стратегическое соответствие – экономия, получаемая сферой бизнеса от одной или нескольких сфер бизнеса в рамках одного предприятия.

3. По масштабу реализации выделяют:

- параметрическое стратегическое соответствие, характерное между статьями затрат двух сфер бизнеса;
- интегральное стратегическое соответствие как сумму параметрических стратегических соответствий.

Большое значение в процессе стратегического анализа деятельности промышленного предприятия должно быть уделено анализу риска при принятии стратегических решений.

В последнее время появились интересные исследования отечественных экономистов в этом направлении.

На стадии стратегического анализа для диверсифицированного предприятия можно выделить несколько видов рисков в зависимости от сферы возникновения.

К внешним для диверсифицированного предприятия относятся факторы, обусловленные причинами, не связанные непосредственно с деятельностью самого предприятия. В соответствии с предложенной методикой стратегического анализа факторы риска разделены на факторы, относящиеся к дальней и ближней внешней деловой окружающей среды.

К факторам риска дальней внешней среды относятся политические, социально-экономические (макроэкономические), экологические и научно-технические. Представляется, что здесь необходимо добавить риски, связанные с непредвиденными форс мажорными обстоятельствами, к которым относятся риски природных и техногенных катастроф, участившимися в нашей стране в последнее время.

Факторы риска, связанные с воздействием ближней окружающей среды для диверсифицированного предприятия можно разделить на три основные группы.

Риски, связанные с деятельностью диверсифицированного предприятия в «старых», уже освоенных сферах бизнеса. Они связаны, прежде всего, с возможностью потери предприятием своего конкурентного преимущества. Один из вариантов выделения такой группы рисков исходя из методики «пять сил конкуренции» по М. Портеру.

Риски, связанные с вхождением диверсифицированного предприятия в новые отрасли.

Можно определить следующую группу рисков:

- риск, связанный с возможностью достичь плановых показателей функционирования нового отделения и обеспечения возврата капиталовложений;
- риск, связанный с правильной оценкой потенциала приобретаемой фирмы (имеет ли она достаточно прочную основу для будущего роста);
- риск, связанный с правильностью оценки стадии цикла развития отрасли, на которой она находится (уязвима ли данная отрасль в отношении спада производства, инфляции, высоких процентных ставок или изменения политики правительства);
- риск, связанный оценкой «входного барьера» в новую сферу бизнеса (необходимо ли значительное влияние капиталовложений для замены основного капитала, производственных фондов или пополнения оборотного капитала).

3. Риск, связанный с определением структуры бизнеса диверсифицированного предприятия, проводимого на стадии портфельного анализа. В самом общем виде он связан с риском невостребованной продукции. Риск невостребованной продукции возникает вследствие отказа потребителя от производимых предприятием товаров и услуг и определяется величиной возможного материального и морального ущерба, понесенного предприятием по этой причине. Такой риск, в свою очередь, может определять и величину финансового и инвестиционного риска, если речь идет о капиталовложениях, связанных с финансированием производства и его развития. В соответствии с вышеуказанным можно дать следующую классификацию данной группы рисков:

- риск невостребованности, обусловленный динамикой структуры потребительских предпочтений;
- риск невостребованности, обусловленный несоответствием стоимостных оценок продукции потребителем и производителем;
- риск невостребованности, обусловленный научно-техническим прогрессом;
- риск невостребованности, обусловленный покупательской неуверенностью.

Внутренние факторы риска возникают непосредственно в ходе деятельности предприятия, которую принято разделять на промышленную и непромышленную. Касаясь промышленной деятельности предприятия, выделяют риски основной производственной деятельности, риски вспомогательной производственной деятельности и риски в сфере обслуживания производства. Непромышленная деятельность предприятия связана, прежде всего, со сферой обращения, где риски могут быть связаны с такими факторами как нарушение предприятиями-поставщиками графиков поставок сырья и комплектующих изделий, отказ оптовых потребителей вывести и оплатить готовую продукцию и ряд других фактов.

Особо следует выделить риски, связанные с принятием управленческих решений в области диверсификации производства.

К ним относятся:

- риски, связанные с умением руководства принимать эффективные решения по внедрению в новые сферы бизнеса;
- риски, связанные с умением руководства продавать активы диверсифицированного предприятия, по максимально возможной цене исходя из долгосрочных целей развития предприятия;
- риски, связанные с умением руководства в наиболее эффективном перераспределении финансовых средств среди сфер бизнеса, в которых работает диверсифицированное предприятие;
- риски, связанные с умением руководства эффективно контролировать работу дочерних компаний.

Рассмотрим в связи с этим ситуации, в которых применение стратегии диверсификации является целесообразным.

Предприятие может столкнуться с ограничениями рынка, на котором оно осуществляет свою деятельность. Это может быть связано как с ограничением уровня спроса на рынке, так и с недостатками продукта, который предприятие предлагает на данном рынке.

Постоянное развитие рынка предъявляет все новые требования как к продукту, так и к предприятию. Предприятия, чутко прислушивающиеся к требованиям рынка, стремятся не ограничиваться

производством основного продукта. В современных условиях необходимо развивать производство сопутствующих продуктов.

Следующую ситуацию можно охарактеризовать двояко, как проблему изменения вкусов на рынке, так и изменения самого рынка. Предприятие, которое работает, придерживаясь определенной специализации, может столкнуться с проблемой снижения или даже полного прекращения спроса на его продукцию. Это может быть связано с экономическим циклом в фазе спада, с изменением вкусов покупателей, появлением продукта заменителя, превосходящего предыдущий по основным критериям, с проигранной конкурентной войной и т. д.

В этом случае предприятие, которое придерживается определенной специализации, может понести существенные финансовые потери вплоть до его банкротства. Для того, чтобы избежать этого, предприятие может разработать комплекс мер, способствующих повышению устойчивости предприятия к меняющимся условиям внешней среды. К таким мерам относится появление новых производственных подразделений, производящих другие продукты, которые распространяются на других рынках, другим потребителям.

В условиях жесткой конкурентной борьбы предприятие оказывается в ситуации, когда для поддержания конкурентоспособности продукции по сравнению с аналогами, необхо-

димо существенно снижать издержки. Часто сдерживающим фактором для снижения издержек является монопольно-высокая цена сырья, устанавливаемая поставщиками. Невозможность повлиять на этот затратный фактор подводит предприятия к решению создать подразделение, производящее данное сырье. В результате затраты предприятия уменьшаются. Предприятие создает большую добавленную стоимость, становится более прибыльным. У предприятия появляется возможность более гибко подходить к ценообразованию, это повышает конкурентоспособность продукции.

Предприятие может выходить на рынок сырья и продавать его как самостоятельный продукт. Это, в свою очередь, повышает эффект от появления нового производственного подразделения.

Новые производства могут появляться не только под воздействием конкурентной борьбы. Быстро развивающееся предприятие может поставить цель удлинить производственную цепочку с целью получения большей прибыли. Для этого предприятие может организовать производство как более низкой стадии обработки, так и производство более высокой стадии обработки. Эта ситуация несколько созвучна с предыдущей, однако, причины, которые побудили предприятие к организации новых производств, существенно различаются.

Одним из мотивов объединения могут быть те преимущества, которые допускает государство в отношении этих структур. Так, закон о финансово-промышленных группах допускает ряд преимуществ по сравнению с другими предприятиями и объединениями. Даже применение одной из льгот самостоятельное определение сроков амортизации оборудования – позволяет группе значительно увеличить оборотные средства и ускоренным порядком провести модернизацию или замену оборудования за счет накопленной амортизации, что особенно целесообразно в отраслях с постоянным усовершенствованием продуктового ряда.

Наиболее типичными являются электронная и биохимическая отрасли.

Представляется, однако, что, несмотря на бесспорность множества приведенных различными исследователями выводов о необходимости диверсификации, основы причин диверсификации производства более сложны и многообразны.

На наш взгляд, движущими мотивами диверсификации производства выступают три фактора:

- цели высшего руководства предприятия;
- динамика деловой внешности окружающей среды;
- ресурсные возможности предприятия – фирмы.

Данные факторы определяют, соответственно, три критерия диверсификации (рис. 1.7):

- критерий привлекательности;
- критерий «затраты на вхождение»;
- критерий дополнительных выгод.

Рис. 1.7. Критерии диверсификации.

Критерий привлекательности означает, что отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. При этом основным показателем критерия привлекательности служит долгосрочная рентабельность, а не темпы роста или такое понятие как сверхходовой товар, которые характеризуют привлекательность отрасли лишь косвенно. Сюда же нужно отнести и такое понятие как создание ценности для акционеров – владельцев предприятия. Это означает, что для повышения доходности акций диверсифицирующееся предприятие должно идти в те сферы бизнеса, которые могут лучше действовать под общим управлением, чем в качестве независимых предприятий. То есть доходность акции не создается через диверсификацию, пока не имеется синергический эффект, когда родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые предприятия.

Критерий «затраты на вхождение» означает, что затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть такими высокими, чтобы «обескровить» предприятие, подорвать его ликвидность и поставить под сомнение устойчивость потенциала предприятия.

Рассматривая данную проблему в своей модели «пяти сил конкуренции» М. Портер отмечал, что входные барьеры для новых предприятий, входящих в привлекательные отрасли всегда очень высоки, будь это покупка уже действующего предприятия или создание нового «с нуля». При этом всегда существует большой риск полного провала операций по диверсификации и получение убыточного, а не прибыточного производства.

Рассмотрим возможные диверсифицированные ситуации.

Адаптация. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большого разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.

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

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 компанией и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.

Слияние. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

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

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.

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

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

Изучение программ диверсификации, реализованных за рубежом, а также отечественных опций в этой области показал достаточно схожие результаты. Выход в новую область деятельности в промышленности осуществляется в 70 % случаев за счет покупки контрольного пакета акций других предприятий, около 10 % – создания совместных предприятий и производств, и только 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, помимо чисто экономических причин, часто связан с игнорированием важнейших требований к реализации стратегии конкуренции в условиях проведения диверсификации.

Типологизация формирования корпоративных стратегий диверсификации основано на цикле развития предприятия (рис. 1.8).

Рис. 1.8. Стратегические действия предприятия в условиях диверсификации производства.

Следует особо подчеркнуть, что проведенное деление стратегических действий предприятия в условиях диверсификации производства по трем базовым стратегиям достаточно условно с позиций их практической реализации, поскольку в реальной жизни высшее руководство редко использует лишь одно стратегическое действие, предпочитая их комбинировать, особенно если предприятие функционирует в различных сферах бизнеса.

Чаще всего диверсификация осуществляется на основе развития товарного ряда.

Однако существуют и некоторые другие способы, например, представленные в таблице 1.4, где анализируются факторы (достоинства и недостатки) и способы диверсификации, формируемые на основе анализа приведенных факторов.

Анализируя влияние диверсификации на эффективность производства важно подчеркнуть, эффект диверсификации образуется за счет снижения степени риска и появления синергетических эффектов,

особенно в финансовой сфере, благодаря возможности свободного внутрифирменного перемещения средств в наиболее динамично развивающиеся области. Однако не следует забывать, что с развитием диверсификационных процессов возрастает сложность задач управления и обнаруживаются противоречия в процедурах обоснования и принятия управленческих решений в различных подразделениях, что не может не оказать негативного влияния на формирование диверсификационного эффекта.

Диверсификация производства затрагивает не только технологические или производственно-рыночные аспекты, но и сферу управления. В условиях развивающегося рынка и высокой динамики рыночной ситуации наблюдается активизация применения функциональных методов управления, основанных на принципах самоорганизации, автономности отдельных подразделений и звеньев, установление «мягких» связей, создающих условия для саморегулирования диверсификационных процессов и т. п. При этом реализуются такие организационно-экономические мероприятия, как создание относительно независимых рабочих групп, способных решать все задачи по диверсификации, входящие в их компетенцию; реструктуризация предприятия на основе развития инициативных горизонтальных связей, использование рабочих групп с участием представителей различных подразделений, которые создаются для решения конкретной проблемы.

Ориентация на использование такого экономико-организационного инструментария не является случайной. Она является следствием определенной конфронтации между традиционным, организационно-структурным подходом к диверсификации предприятия и персонализацией управленческих решений.

Диверсификация, рассматриваемая с позиций управления хозяйственным портфелем фирмы, представляет собой манипулирование набором стратегических бизнес-единиц путем присоединения и отторжения некоторых из них, а также процесс перераспределения ресурсов, находящихся в распоряжении фирмы, между стратегическими бизнес-единицами.

Проблема разработки механизма выбора стратегии диверсификации для предприятий малого бизнеса практически не рассматривается в литературе. Следствием этого является необоснованное принятие решений в отношении диверсификации на большинстве российских предприятий малого бизнеса. В связи с этим в диссертации предложен соответствующий механизм выбора стратегии диверсификации для предприятий малого бизнеса с учетом их особенностей, а именно:

- основная цель – получение прибыли;
- высокая мобильность капитала, позволяющая оперативно перемещать его из одного направления бизнеса в другое;
- несвязанность со сложными производственными, технологическими и исследовательскими процессами;
- способность перемещения ресурсов с минимальными потерями;
- невозможность достижения крупного синергического эффекта без уменьшения мобильности капитала.

При принятии решения о диверсификации предприятия во многом ориентируются на свой предшествующий опыт в этом направлении. Это обуславливает важность диагностики степени диверсифицированное предприятия.

При проведении диагностики степени диверсифицированности предлагается рассматривать фирму как совокупность бизнес-единиц. Каждая бизнес-единица представляет собой самостоятельное производство, продукт которого реализуется либо за пределы предприятия, либо направляется на производственные нужды других бизнес-единиц. В процессе обмена товарами между бизнес-единицами возникают отношения, схожие с рыночными, которые влекут за собой возникновение взаимозависимости между бизнес-единицами.

При выборе варианта диверсификации руководство предприятия должно учитывать предшествующий опыт диверсификации на данном предприятии и структуру самой диверсифицированной компании. Для того, чтобы принимаемое направление диверсификации не противоречило общей стратегии фирмы, при принятии решения о диверсификации следует проводить диагностику степени диверсифицированности предприятия на предмет выявления основных закономерностей диверсификационного процесса и выбора наиболее приемлемого направления диверсификации.

Любое предприятие, осуществляющее несколько видов деятельности, может быть рассмотрено как совокупность стратегических бизнес-единиц.

Каждая стратегическая бизнес-единица как бы представляет собой самостоятельное производство, продукт которого реализуется либо за пределы предприятия в целом, либо направляются на производственные нужды других стратегических бизнес-единиц. Таким образом, стратегические бизнес-единицы вступают между собой в отношения, схожие с рыночными, осуществляя функции продавцов и покупателей. Подобные отношения влекут за собой возникновение взаимозависимости стратегических бизнес-единиц между собой, которая, в свою очередь, определяет зависимость предприятия в целом от внешней среды.

В целях определения степени диверсифицированности предприятия предполагается рассматривать взаимозависимость бизнес-единиц с точки зрения реализации как «узкого»

места предприятия в условиях рыночной экономики, определяющего экономическую эффективность функционирования каждой бизнес-единицы. При таком подходе можно, говорить, что если стратегическая бизнес-единица является покупателем продукции, производимой и реализуемой второй бизнес-единицей, то вторая бизнес-единица зависит от деятельности первой.

Важным условием для диверсификации является рыночное и управленческое соответствие.

Рыночное соответствие возникает тогда, когда отдельные звенья различных производств и торговли используются одними и теми же потребителями, когда их продукция распределяется через общие дилерские и розничные сети. Рыночное соответствие создает условия для передачи опыта по продаже товаров, их продвижения на рынок, рекламе в области диверсификации продукции. Кроме того, оно позволяет фирме экономить на маркетинге, сокращать издержки по продаже и распределению товаров.

Управленческое соответствие возникает тогда, когда различные производственные и торговые звенья имеют схожие проблемы в организации производства, управлении персоналом или в области продвижения и сбыта продукции, что позволяет передать управленческий опыт от одного звена к другому.

Использование фирмой стратегии диверсификации становится ее конкурентным преимуществом при условии высокого уровня взаимодействия руководящего состава компании, ее отделов и подразделений.

1.3. Особенности управления процессом диверсификации в условиях стабилизации Главная цель предприятия в условиях стабилизации – разработать согласованную стратегию, а не набор последовательных и даже противоречащих друг другу решений. Желательно привлекать для разработки стратегии персонал, тогда сотрудники фирмы чувствуют себя связанными с принятой стратегией и воспринимают ее как собственный выбор.

Однако стратегия – внутреннее дело предприятия, и она может рассматривать отчет о стратегии или стратегический план как секретные документы. Теоретические текущие решения и действия должны гармонично сочетаться с принятой стратегией. Однако на практике стратегию либо игнорируют, либо по какой-то причине не могут применить. Если отклонения от стратегии частые и значительные, то стратегия неправильно выбрана или устарела. Необходимо ее немедленно пересмотреть в соответствии с требованиями времени.

Нами рекомендуется использовать стратегии роста и стратегии зрелости предприятия.

Существуют следующие виды стратегий роста фирм (рис. 1.9).

Рис. 1.9. Стратегии роста.

Прямая интеграция – получение контроля, над компаниями, например, увеличение доли участия в капитале ассоциации.

Обратная интеграция – получение контроля над компаниями, специализирующимися на производстве вспомогательных комплектующих.

Горизонтальная интеграция – получение контроля над компаниями-конкурентами через участие в их капитале или их ослабление путем приобретения.

Захват рынка – стремление увеличить свой сегмент на сложившемся рынке посредством усиления работы по маркетингу.

Развитие рынка – выход со своими традиционными услугами на новый географический рынок.

Развитие продукта – представление принципиально новых товаров на традиционном рынке с целью увеличения объема продаж компании.

Концентрическая диверсификация – представление относительно новых для данной компании, но традиционных и профильных продуктов на традиционном рынке.

Конгломеративная диверсификация – выход на рынок с относительно новыми, но не профильными для компании продуктами на традиционном рынке.

Горизонтальная диверсификация – выход на традиционных клиентов с традиционными продуктами.

Создание совместных предприятий – образование двумя или более компаниями организационно оформленной структуры для объединения усилий по осуществлению значительного комплексного проекта, например, проекта по разработке стратегии развития какого-либо экономического региона России или по стратегическому планированию бизнеса крупной традиционной корпорации в России.

Реорганизация – изменение организационной формы, принципов организации системы управления компанией в случае, если существующая форма не обеспечивает достижение поставленных целей, хотя потенциал для этого имеется.

Сокращение – продажа или ликвидация отделений компании.

Ликвидация – ликвидация всей компании в случае, если утрачен внутренний потенциал для развития ее бизнеса.

Комбинированные стратегии.

Однако при выборе и формировании стратегии маркетинга необходимо учитывать специфику товара предприятия. В этой связи целесообразно рассмотрение вопроса о стратегии зрелости фирмы. Известно, что этот период характеризуется наличием точки максимизации прибыли и что за это время фирма в связи с ростом ее затрат на защиту от конкурентов, или стабилизируется, или снижает прибыль. Этот вопрос актуален для нас также и с позиции осуществления контроля над своей деятельностью, деятельностью конкурентов, выживаемостью фирмы при смене экономической формации.

Нами представляется стратегия зрелости на основе анализа, проведенного на двух уровнях. На первом уровне выявляются возможности, которыми фирма может воспользоваться при существующем направлении деятельности (возможности реорганизации). На втором уровне выявляются возможности интеграции с конкурирующими элементами данной отрасли (возможности кооперации).

Реорганизационная зрелость используется в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, которыми она может воспользоваться при существующем направлении деятельности. Для выявления, возможностей реорганизационной зрелости Ф.

Котлер предлагает таблицу основных направлений возможностей роста, которая указывает на восемь разновидностей реорганизационного роста.

Реорганизация глубокого внедрения на рынок – в изыскании фирмой путей увеличения сбыта существующих товаров на существующих рынках за счет увеличения географических границ. Так фирма может открывать дочернюю фирму (филиал) и продавать свои товары потребителям, имеющим те же вкусы (потребности), что и в других регионах.

Реорганизация расширения границ рынка заключается в увеличении продаж благодаря внедрению существующих услуг на новые рынки за счет увеличения географических границ. Так, можно получать прибыль за счет формирования у своей дочерней фирмы спроса у потребителей, имеющих отличные от своих клиентов вкусы.

Реорганизация совершенствования товара заключается в увеличении объема продаж за счет увеличения диапазона услуг для существующих рынков с помощью расширения географии.

Реорганизация регрессивной интеграции – в заполнении во владение или установлении более жесткого контроля своих конкурентов за счет расширения географии.

Реорганизация прогрессивной интеграции – в попытке заполнения фирмой во владение или осуществления более жесткого контроля над своей системой коммуникации за счет расширения своих географических границ. Например, фирма может получать прибыль за счет осуществления контроля своей дочерней фирмой над системой коммуникации.

Реорганизация горизонтальной интеграции заключается в попытке заполнения во владение или осуществления более жесткого контроля над рядом предприятия конкурентов за счет расширения географических границ.

Реорганизация концентрической диверсификации заключается в пополнении диапазона товаров и услуг своих филиалов, похожих на существующие товары и услуги фирмы, за счет расширения географических границ.

Реорганизация горизонтальной диверсификации заключается в пополнении своего ассортимента товаров, которые никоим образом не связаны с выпускающимися ныне, но могут вызывать интерес существующей клиентуры при помощи расширения географии своих услуг.

Кооперативная зрелость используется в тех случаях, когда появляется возможность интеграции с конкурирующими элементами данной отрасли. Существует восемь стратегий кооперативной зрелости.

Кооперация глубокого внедрения на рынок заключается в изыскании фирмой путей увеличения продаж существующих товаров на существующих рынках за счет сотрудничества с конкурирующими фирмами. Например, фирма может подписывать договор о сотрудничестве с конкурентами и продавать свои товары на существующих рынках.

Кооперация расширения границ рынка – в увеличении объема продаж благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки за счет сотрудничества с конкурирующими фирмами. Так, фирма может получать прибыль от подписания договора о сотрудничестве с конкурентами и внедрения ныне существующих товаров на новые рынки.

Кооперация совершенствования товара – в увеличении объема продаж за счет увеличения диапазона товаров для существующих рынков путем подписания договора о сотрудничестве с конкурентами. Например, фирма может получать прибыль при помощи сотрудничества с конкурентами от расширения диапазона товаров на существующих рынках.

Кооперация регрессивной интеграции заключается в заплучении во владение или в установлении более жесткого контроля клиентов за счет сотрудничества с конкурирующими фирмами. Например, фирма осуществляет более жесткий контроль над клиентами благодаря сотрудничеству с фирмами клиентов.

Кооперация прогрессивной интеграции – в заплучении во владение или осуществлении более жесткого контроля системы коммуникации за счет сотрудничества с конкурирующими фирмами. Например, фирма подписывает договор о сотрудничестве с конкурентами с целью осуществления более жесткого контроля над системой коммуникации.

Кооперация горизонтальной интеграции заключается в заплучении во владение или осуществлении жесткого контроля над рядом предприятия конкурентов за счет сотрудничества с другими фирмами-конкурентами. Например, фирма осуществляет жесткий контроль над конкурентами благодаря подписанию договора о сотрудничестве с этими или другими конкурирующими фирмами.

Кооперация концентрической диверсификации – в пополнении своего ассортимента товаров, похожих на существующие товары фирмы, при помощи сотрудничества с конкурирующими фирмами. Например, фирма заключает контракт с конкурирующей фирмой с целью пополнения своего ассортимента товаров, аналогичным существующим товаром фирмы.

Кооперация горизонтальной диверсификации заключается в пополнении своего ассортимента услугами, которые никоим образом не связаны с выпускающимися ныне, но могут вызывать интерес существующей клиентуры при помощи сотрудничества с конкурирующими фирмами. Например, фирма осуществляет сотрудничество с фирмами конкурента с целью пополнения своего ассортимента

изделиями, которые могут вызывать интерес существующей клиентуры и которые никоим образом не связываются с продающимися ныне товарами.

Как известно, второй шаг в системе стратегического планирования – анализ позиции фирмы в конкурентной борьбе, определение необходимых действий для улучшения положения предприятия путем совершенствования качества обслуживания потребителей. Анализ общей конкурентоспособности показывает, что некоторые направления деятельности консультационной фирмы не имеют хорошей перспективы и от них следует отказаться. В этой связи рекомендуется: применить метод выбора стратегии путем сравнения ожидаемых результатов в различных направлениях деятельности и распределить имеющиеся ресурсы таких стратегических линий, которые сулят наибольший коммерческий успех. Маркетинговая стратегия конкуренции предполагает анализ конкурентной борьбы на базе выработки основных показателей оценки деятельности конкурента. В зависимости от структуры фирма выбирает маркетинговую стратегию (табл.1.5).

Конкурентная стратегия определяется как реакция фирмы на внешние возможности, требования и опасности по отношению к конкурентам в соответствии с ее уровнем компетентности, имеющимися средствами.

Конкурентная стратегия – не самоцель, а ряд путей и вариантов достижения основных целей предприятия в будущем. Именно здесь фирма должна защититься от конкурентов.

Стратегическое видение должно быть по возможности максимально рациональным и с учетом условий будущего. Однако полная рационализация недостижима по причине непредсказуемости поведения конкурентов. Тем не менее, необходимо проводить такую конкурентную стратегию, которая достигает конкурентного преимущества фирмы.

1.4. Существующие направления диверсификации за рубежом и в России Развитое рыночное хозяйство прошло через множество этапов, каждый из которых характеризовался разнообразным сочетанием специализации и диверсификации как асимметричными формами организации производства. Наиболее ошутимое развитие диверсификация получила в большинстве стран в середине 50-х годов, когда впервые дало о себе знать (с разной остротой в отдельных странах) относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства.

Пионерное исследование диверсификации и интеграции американских компаний в 1962 г., осуществил М. Горт, японских предприятий – в 1979 г. Е. Есиара.

Вопросы стратегии диверсификации в эпоху массового потребления были главным предметом обсуждения, что связано, с одной стороны, с заметным снижением темпов роста по сравнению с предшествующим этапом, а с другой – стремлением фирм устоять в условиях неравномерного экономического и политического развития.

Существенные изменения экономических, социальных и научно-технических условий деятельности промышленных фирм коренным образом изменили требования к управлению, чтобы приспособиться к внешней ситуации. Острейшая борьба на мировых рынках, замедление экономического роста и технического прогресса потребовали преобразования производства, для которого стало недостаточным приобретение передовой техники и технологии, результатов научных исследований. Этим во многом объясняется тот факт, что диверсификация стала наиболее распространенной формой концентрации капитала.

Способствовало разработке стратегии диверсификации падение нормы прибыли на капитал, вложенный в традиционное производство.

Причины переориентации предприятий на стратегические вопросы, по мнению Р.Кунца, не поддаются однозначному определению. Такого же мнения придерживаются и другие исследователи. Авторы выдвигают ряд наиболее распространенных обоснований, определяющих ассортимент и номенклатуру выпускаемой продукции, необходимость расширения сфер приложения капитала. Утверждения справедливы не потому, что свидетельствуют о недостаточной теоретической и практической проработке вопроса, а потому, что, во-первых, цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и возможностей предприятия и, во-вторых, привлекательность отраслей для фирм различна в краткосрочном и долгосрочном периодах. Так, финансовые возможности убыточных, средних и преуспевающих предприятий диктуют различные стратегии от «просто выжить» до образования стратегических альянсов. Выделение средств на социальные цели и благотворительную деятельность свидетельствует о том, что экономические интересы субъектов деятельности в основном удовлетворены и приоритеты смещаются в сторону формирования доброго имени и марки фирмы.

Диверсификация, прежде чем приобрела современные черты, в рамках глобальной стратегии фирм прошла сложный путь развития, меняясь под влиянием внешних обстоятельств, так и внутрифирменных критериев. В таблице показана эволюция соответствующих идей – от манипулирования набором товаров к манипулированию набором стран.

Историю такой эволюции условно можно разделить на четыре этапа, и на каждом из них происходило становление таких основных элементов, как: товарный набор; отраслевой набор; набор отраслей и сфер деятельности; набор стран.

Каждый последующий этап был шагом в достижении целей производства и отличался изменением приоритетов в развитии предпринимательской деятельности.

#### Таблица 1.6

Приступая к решению такой масштабной стратегической задачи, как диверсификация экономики России, небезынтересно посмотреть на опыт других стран, в той или иной мере проводивших политику в этой области.

Достаточно успешные примеры целенаправленного изменения структуры экономики можно найти в странах Азии – Японии, Китае, Южной Корее – и Индии. В политике, проводимой правительствами этих стран, много общих черт, хотя решали они разные задачи: Япония – восстановления промышленности после войны, Китай, Индия и Южная Корея, будучи аграрными странами, – индустриализации. Сложная задача диверсификации нередко усугублялась бедностью, безработицей, нехваткой квалифицированных кадров и др. Соответственно одни страны опирались на государственный сектор (Китай, отчасти Южная Корея), другие – на частный.

Как правило, выделялись два типа политики в зависимости от этапов развития – активное государственное регулирование или либерализация. В частности, в Китае на первом этапе индустриализация осуществлялась фактически в режиме автаркии, с 1978 г. проводились либерализация режима, политика децентрализации экономического управления, происходило ослабление системы государственного планирования, привлекались иностранные инвестиции.

Практически во всех странах при диверсификации структуры экономики правительства осуществляли выбор приоритетных отраслей, в которые и направлялись инвестиции.

Приоритетным отраслям предоставлялись налоговые и иные льготы. В Японии вначале приоритетными отраслями были металлургия и угольная промышленность, в конце 1950-х годов – автомобильная промышленность.

Состав приоритетных отраслей со временем менялся. В Китае на начальном этапе реформ приоритетными отраслями были признаны сельское хозяйство, пищевая промышленность и другие отрасли, производящие предметы потребления, позднее – машиностроение, производство строительных материалов, автомобильная и химическая промышленность. Во второй половине 1990-х годов приоритетными отраслями были производство микросхем, персональных компьютеров и периферии, телекоммуникационных компонентов и разработка новых материалов.

В Индии в рамках первого пятилетнего плана (1951–1956 гг.) приоритетными отраслями были признаны сельское хозяйство, ирригация, энергетика и транспорт, то есть инфраструктура для будущего развития промышленности. В соответствии со вторым пятилетним планом (1956–1961 гг.) в качестве приоритетных были выделены отрасли тяжелой промышленности. В период 1960–1970 гг. проводилась политика импортозамещения и национализации стратегических отраслей (энергетики, банков, страхования). В середине 1980-х годов эта политика усугубила ряд экономических проблем. В 1991 г. правительство приняло программу структурных преобразований экономики (новая промышленная политика), предполагавшую либерализацию внешней торговли и рынков капитала. Приоритетом стало привлечение прямых иностранных инвестиций в отрасли производственной инфраструктуры (энергетику, связь, порты), в машиностроение всех видов, химическую промышленность и фармацевтику. Стимулировалось развитие отраслей, связанных с сельским хозяйством.

Диверсификация структуры экономики осуществлялась в соответствии с разрабатываемыми правительствами планами и программами. В Южной Корее применялось централизованное планирование (средне- и долгосрочные планы и целевые программы) с установлением конкретных производственных заданий и сроков их выполнения, со строгой системой контроля. В рамках пятилетних планов правительство указывало, какие сферы экономики будут открыты, а какие – закрыты для крупных предприятий и иностранного капитала.

В Китае принят трехэтапный план на период до середины XXI в., предусматривающий на первом этапе (до 1990 г.) удвоение валовой продукции промышленности и сельского хозяйства, обеспечение населения страны продовольствием и одеждой (выполнено); на втором этапе (1991–2000 гг.) утроение валового национального продукта, что, согласно расчетам, должно создать в стране общество «среднего достатка» (практически выполнено); достижение на третьем этапе (до 2050 г.) уровня среднеразвитых стран по величине ВВП на душу населения и в основном завершение комплексной модернизации народного хозяйства.

В ряде стран активно применялась политика консультаций с бизнесом. В Японии были созданы различные консультативные советы, в которые вошли представители деловых кругов. Бизнесу давались неофициальные рекомендации, к которым, как правило, он прислушивался. После кризиса второй половины 1990-х годов правительство Южной Кореи и крупный бизнес заключили так называемый «большой договор» о согласованных мерах по оздоровлению финансового положения крупнейших компаний и по структурной перестройке бизнеса.

Отношение к иностранным инвесторам в этих странах было различным – от создания максимально благоприятного климата до существенных ограничений. В Южной Корее начало 1970-х годов отмечено своеобразным инвестиционным бумом. Поэтому правительство, опасаясь негативных

последствий массового притока иностранного капитала, пересмотрело правила. Приоритет был отдан совместному предпринимательству, устанавливались достаточно жесткие критерии выбора иностранного инвестиционного проекта. Доля иностранного капитала в совместном предпринимательстве, как правило, ограничивалась 50 % общей его суммы. Начиная с 1980 г. правительство значительно либерализовало правила прямых иностранных инвестиций. В частности, было снято ограничение доли иностранного капитала в совместном предприятии.

В Индии было введено ограничение па иностранные инвестиции – 40 % капитала предприятия, которое действует и до настоящего времени. Исключения делаются для отраслей, являющихся приоритетными с точки зрения привлечения новых технологий.

В Китае были созданы максимально благоприятные условия для иностранных инвесторов. Активно используется механизм привлечения инвестиций через особые экономические зоны. Предприятиям, как правило, предоставляются налоговые каникулы, они освобождаются от налогов па импорт сырья и компонентов, от акцизов (налог па производство).

Во внешнеэкономической сфере, особенно на первых этапах диверсификации, во многих странах применялась политика протекционизма, в том числе высокие пошлины или квотирование импорта потребительских и промышленных товаров, субсидирование экспортеров наряду с освобождением от пошлин импортируемых оборудования и технологий. В частности, в Южной Корее па первом этапе осуществлялся контроль за внешнеторговыми операциями, государство субсидировало национальных экспортеров, получавших различные льготы. Только в 1970-е годы эти льготы составили не менее 1/10 ВВП. Одновременно правительство контролировало импорт, установив запретительные пошлины па предметы роскоши.

Правительства нередко стимулировали слияние компаний. В Южной Корее это поддерживалось формированием южнокорейских финансово-промышленных групп (чсболей).

Государство жестко ограничивало конкуренцию в приоритетных отраслях, вынуждая частные компании к объединению или уходу с этого сегмента рынка. Правительство страны нередко шло па прямую компенсацию убытков «избранным экспортерам». Государственные льготы привели к тому, что в первой половине 1980-х годов доля 30 крупнейших южнокорейских конгломератов в обрабатывающей промышленности достигла, а в экспорте превысила.

В Индии обеспечивалось 30-процентное снижение налогооблагаемой базы на период до 10 лет по отдельным промышленным проектам, и предоставлялись 5-летние налоговые каникулы. В Китае законодательство допускает налоговые каникулы и льготы, льготные импортные тарифы, облегченные правила приема и увольнения работников. Дополнительные стимулы для прямых иностранных инвестиций, в том числе специальный налоговый режим и освобождение от пошлин, создаются в особых экономических зонах региональными властями. Налоговые льготы предоставлялись отдельным отраслям (в Японии для автомобильной промышленности была установлена специальная ставка амортизации оборудования па первый год работы в размере 50 %).

Как видим, был использован достаточно широкий арсенал средств, направленных на изменение структуры национальной экономики. Однако существуют определенные сомнения относительно возможности перенесения в Россию описанного выше опыта. Задачи, стоявшие перед Японией, Китаем, Индией, Южной Кореей, отличаются от российских, неодинаковы и стартовые позиции. Страны решали задачу индустриализации (кроме Японии, которая восстанавливала экономику после второй мировой войны). Россия решила задачу индустриализации в 1930-е годы. При этом переход от

аграрной экономики во многом осуществлялся с использованием методов, схожих с рассмотренными выше. Аграрно-индустриальный переход сопровождался высокими темпами роста ВВП.