

**Е. А. Прищенко**

Новосибирский государственный университет  
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия  
E-mail: acro@academ.org

## **ВЛИЯНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ**

В статье рассматриваются причины и мотивации, по которым промышленные компании прибегают к стратегии диверсификации. Исследуются предпосылки и критерии диверсификации промышленных компаний, а также ее влияние на обеспечение их конкурентоспособности. Анализируются различные виды диверсификации, их преимущества и отрицательные стороны, влияющие на развитие компании.

Как правило, большинство компаний начинают свою деятельность как однопрофильные и успешно работают в течение долгих лет, не прибегая для удержания темпов своего экономического роста к диверсификации, справедливо полагая, что концентрация на одном виде бизнеса имеет свои организационные, управленческие и стратегические преимущества. В этом случае все организационные возможности направляются на улучшение основной деятельности и освоение новых географических рынков. Концентрация усилий руководства компании на одном виде деятельности способствует повышению эффективности, совершенствованию технологии производства и появлению новых возможностей дифференциации в цепочке ценности. Следовательно, чем успешнее развивается однопрофильная компания, тем больше шансов, что накопленные уникальные возможности, опыт и хорошая репутация помогут ей стать лидером отрасли, заняв прочное положение на рынке.

Но в то же время однопрофильные предприятия, образно выражаясь, рискуют сложить все яйца (преимущества) компании в одну корзину (отрасль). В связи с высоким насыщением рынка, обострением конкуренции, а особенно с появлением новых технологий или товаров, вызывающих резкое изменение потребительских предпочтений, успешно функционирующая в данный момент компания рискует утратить перспективу своего развития. Нередко изменение нужд потребителей, технологические инновации или новые товары-заменители снижают прибыльность однопрофильной компании и приводят к ее краху. Одним из примеров подобной ситуации может служить сложившееся положение в фотоиндустрии с появлением на рынке цифровых камер.

По определению, диверсификация производства – это одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т. п. Диверсификация применяется с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства<sup>1</sup>.

Конечно, пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоенной ею отрасли, о необходимости диверсификации можно не задумываться. Хотя и при этом, если у компании есть технологические разработки, ключевые возможности или ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях, это может послужить причиной для рассмотрения диверсификации как одного из путей стратегии развития компании. А если наблюдается замедление роста

---

<sup>1</sup> См.: [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)

основных показателей развития компании, диверсификация становится все более привлекательным средством улучшения перспектив ее развития (рис. 1).

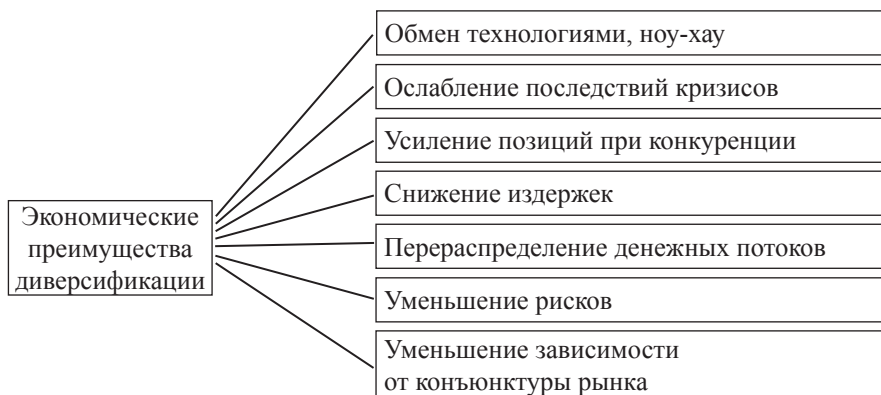


Рис. 1. Экономические преимущества диверсификации

В основе диверсификации, в первую очередь, лежат экономические выгоды для компании, проявляющиеся в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как падение рентабельности основного вида бизнеса, усиление конкуренции и т. д. и смягчение их последствий.

В науке об управлении рассматривается множество возможных причин, по которым предприятия прибегают к стратегии диверсификации. К основным предпосылкам диверсификации можно отнести неравномерное развитие отраслей экономики, падение нормы прибыли в традиционном производстве, развитие научно-технического прогресса.

Существует немало стратегических направлений для диверсификации компании. Можно диверсифицироваться в родственные или в неродственные отрасли, в отрасли, технологии и товары которых дополняют продукцию компании, в отрасли, где навыки и опыт компании станут ключевыми факторами успеха и ценным конкурентным активом, можно выйти на новые рынки, где технологические ноу-хау компании позволяют добиться существенного конкурентного преимущества.

На данный момент не существует четкого критерия определения, насколько готова данная компания к диверсификации. По нашему мнению, можно считать, что диверсификация назрела, если:

- сужаются возможности развития текущего бизнеса;
- можно перенести имеющиеся компетенции и возможности в смежные отрасли;
- диверсификация в другие отрасли позволяет сократить издержки производства;
- у компании есть финансовые и организационные ресурсы и возможности для диверсификации;
- диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров компании или упрочения ее конкурентного положения.

При этом движущими мотивами диверсификации компании выступают три фактора: цели высшего руководства компании; динамика внешней деловой среды; ресурсные возможности компании. Данные факторы, при разработке стратегии диверсификации, по мнению М. Портера [1], определяют три критерия диверсификации.

1. Критерий привлекательности отрасли. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней создающих основу долгосрочной прибыльности благоприятных условий конкурентной и рыночной среды.

2. Критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней.

3. Критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новых направлениях должна повышать эффективность существующих и новых подразделений компании. Вероятность синергетического эффекта возрастет, если диверсификация будет происходить в отрасль с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности, что позволит снизить издержки, обмениваться опытом и технологиями и эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например,

репутацию бренда). Если дополнительных преимуществ не появляется, диверсификация вряд ли приведет к желаемому результату.

И только при соответствии всем трем этим критериям, на наш взгляд, можно рассчитывать на оптимальный результат в достижении основных целей диверсификации:

- повышение конкурентоспособности бизнеса;
- снижение рисков бизнеса;
- повышение рентабельности;
- рост компании.

После того как решение о диверсификации принято, компания выбирает направление своего расширения (рис. 2). Основными являются концентрическая (центрированная) и конгломератная (чистая) диверсификация видов деятельности компании.



Рис. 2. Виды диверсификации

Концентрическая диверсификация (Concentric diversification) – пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической и (или) маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы<sup>2</sup>. Данный вид диверсификации ориентирован на использование совпадений цепочек ценности или их звеньев для достижения синергетического эффекта, усиливающего конкурентную позицию компании по двум основным причинам: экономия на масштабах деятельности и повышение устойчивости компании в кризисные моменты благодаря связям и взаимной поддержке направлений бизнеса.

Конгломератная диверсификация (Conglomerate diversification) – пополнение ассортимента компании изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой в ней технологии, ни к существующим уже товарам фирмы. При конгломератной диверсификации между отдельными сферами деятельности компании не существует никаких связей и элементов совпадения в области их производственно-коммерческой деятельности, а происходит только передача денежных средств. Звенья цепочек ценности здесь настолько разнородны, что это не позволяет обмениваться навыками или технологиями, объединять виды деятельности, снижать издержки и создавать иные конкурентно значимые преимущества при функционировании под корпоративным зонтиком.

Большинство компаний предпочитают расширение в родственные отрасли по типу концентрической диверсификации, поскольку оно обеспечивает повышение производительности за счет синергетического эффекта. Однако некоторые компании по тем или иным причинам избирают путь конгломератной диверсификации; очень немногие сочетают и ту и другую.

Концентрическая (центрированная) диверсификация выгодна в том случае, если между цепочками ценности компаний существует стратегическое соответствие.

Стратегическим соответствием называется совпадение звеньев цепочки ценности компаний, позволяющее:

- обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
- объединять родственные виды деятельности компаний для снижения издержек производства;

<sup>2</sup> См.: [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)

- совместно использовать бренды на взаимовыгодной основе;
- налаживать сотрудничество между компаниями для создания конкурентно ценных возможностей и ресурсов.

Популярность такого вида диверсификации закономерна, так как он, помимо всего прочего, позволяет распределить инвестиционные риски по разным направлениям деятельности. В дальнейшем родственные связи компаний в разных отраслях повышают эффективность управления и позволяют объединить некоторые процессы разных направлений деятельности компании.

Стратегические соответствия могут быть выявлены в любом звене цепочки ценности: в НИОКР и технологиях, в цепочке поставок, отношениях с поставщиками, в производстве, продажах и маркетинге, в распространении, в административных функциях [2]:

Диверсификация, при которой компании совместно используют технологии и технологические ноу-хау, создает ценные конкурентные преимущества: сокращение издержек на НИОКР, ускорение выведения на рынок новых товаров, использование новых технологических достижений одного предприятия для увеличения продаж всех подразделений компании.

Предприятия со стратегическим соответствием цепочек поставок могут повысить свою эффективность за счет обмена опытом в организации снабжения, совместного давления на поставщиков для снижения цен, заключения разного рода союзов с общими партнерами по цепочке и (или) совместных закупок больших объемов сырья или комплектующих со скидкой.

Межфирменное стратегическое соответствие в производственных процессах – уникальный источник конкурентного преимущества в ситуациях, когда есть возможность распространения на другие предприятия опыта высококачественного производства и снижения производственных издержек, налаженной системы поставок «точно в срок», подготовки и стимулирования работников. Соответствие звеньев производственных циклов позволяет отказаться от автономного выполнения производственных операций и консолидировать их, сократив таким образом количество предприятий и общие издержки производства.

Компании с совпадающими каналами распространения достигают значительного снижения издержек за счет использования общей системы распространения и одних и тех же оптовых и розничных дистрибьюторов.

Диверсификация в отрасли со сходными каналами маркетинга и сбыта также обещает значительные преимущества. Например, снижение издержек на оплату труда продавцов, если реализацию товаров обеих компаний возложить на персонал одного торгового отдела. Если продукция разных подразделений распространяется через одну оптово-розничную сеть одним и тем же покупателям, можно поручить одному торговому представителю реализовывать сразу несколько видов продукции. Это удобнее, чем направлять к одному покупателю нескольких агентов. Товары родственных компаний можно рекламировать в совместных проспектах и каталогах. Снижаются издержки на координацию доставки и транспортировки, обработку заказов, выписку счетов, мероприятия совместного продвижения (купоны, бесплатная раздача образцов и пробных товаров, сезонные скидки и пр.).

Дополнительные преимущества обеспечивает также использование сходных маркетинговых стратегий компаний; в этом случае происходит обмен опытом торговли, товароведения, рекламы и дифференциации товаров.

Третья группа преимуществ, связанная с маркетинговой деятельностью, возникает при переносе популярного имени марки и репутации компании на новые виды деятельности. Отличная репутация бренда позволяет значительно повысить объем продаж за счет переноса бренда на новую линию товаров компании. Например, имидж качественной бытовой электроники «Panasonic» (радиоприемники, телевизоры) был распространен на микроволновые печи, когда компания решила осваивать этот рынок, и обеспечил быструю и низкоч затратную диверсификацию.

Зачастую разным видам деятельности требуются сходные управленческие навыки, опыт и ноу-хау, что позволяет переносить их из одной отрасли в другую. Например, компания «Ford» за годы своей работы приобрела значительный опыт кредитно-финансового менеджмента, который с успехом применила в восстановлении разорившихся ссудно-сберегательных учреждений, приобретенных ею после финансового кризиса 1989 г. Менеджеры «General Electric», занимавшиеся освоением российского рынка, учитывали опыт, полученный их коллегами при работе на других новых рынках. В частности, опыт работы в Китае позволил им предвидеть,

что российское правительство откроет свой рынок GE при условии, что компания будет строить производственные мощности на территории России (а не заниматься экспортом своей продукции или организацией лицензирования) и способствовать развитию экономики страны.

Как уже говорилось, концентрическая диверсификация ведет к сокращению издержек за счет консолидации одного или нескольких звеньев цепочки ценности разных предприятий, обеспечивая эффект межфирменной кооперации. Это явление того же порядка, что и эффект масштаба производства. Разница в том, что последний проявляется в снижении издержек производства на единицу продукции вследствие увеличения объемов производства или числа выпускаемых изделий (например, на большом заводе удельные издержки производства ниже, чем на маленьком, издержки крупного торгового центра ниже, чем у маленького магазина, стоимость единицы товара при крупнооптовых закупках тоже ниже, чем при закупке мелкими партиями). Эффект межфирменной кооперации означает снижение издержек за счет скоординированной деятельности компаний разных отраслей в одной корпорации.

Эффект кооперации – это одно из основных достоинств концентрической диверсификации. Он возникает, когда операции нескольких звеньев цепочки ценности нескольких предприятий выгоднее осуществлять централизованно, чем по отдельности. Совместное использование технологий, проведение исследований и разработок, использование производственных мощностей, каналов сбыта и дилерских сетей, брендов и административного ресурса – любая совместная деятельность в рамках корпорации ведет к снижению общих издержек. Чем выше экономия при межфирменном взаимодействии, тем лучше условия для создания конкурентного преимущества по издержкам.

Концентрическая диверсификация потому и привлекательна, что позволяет превратить элементы стратегического соответствия цепочек ценности в конкурентное преимущество. Чем теснее будет «родство» подразделений многоотраслевой корпорации, тем шире возможности обмена технологиями и (или) объединения звеньев цепочек ценности для снижения издержек и (или) создания новых ресурсов и возможностей; другими словами, тем выше вероятность достижения конкурентного преимущества.

Более того, диверсифицированная компания при наличии межфирменных стратегических соответствий и совпадения звеньев цепочек ценности дает более высокие показатели прибыли, чем дали бы те же подразделения, работая по отдельности. Таким образом, диверсифицированная компания выходит на совершенно новый качественный уровень конкурентных преимуществ. И чем больше преимущество от использования стратегических соответствий, чем больше шансов реализовать формулу  $2 + 2 = 5$ , тем выше прибыль акционеров.

Реализация межфирменного стратегического соответствия дает компании еще одно преимущество – она получает конкурентный потенциал, позволяющий ей быстрее, чем ее конкуренты, и при меньших издержках увеличивать имеющиеся и создавать новые активы и стратегические ресурсы. Известно, что одни многоотраслевые компании работают лучше, чем другие, и причина этого в том, что они более эффективно используют взаимосвязи своих подразделений, а значит, здесь быстрее создаются новые ключевые компетенции и конкурентные возможности.

Однако, несмотря на все преимущества концентрической диверсификации, многие компании выбирают совершенно иной путь – конгломератной диверсификации, вкладывая капитал в любую отрасль, которая представляется им прибыльной. В этом случае не требуется подбирать предприятия со стратегическими соответствиями. Достаточно, чтобы избранная отрасль соответствовала критериям привлекательности и затрат на вхождение, а третий критерий (дополнительные преимущества) играет в данном случае второстепенную роль. Нередко возможность приобрести успешную компанию служит достаточным основанием для решения о диверсификации в соответствующую отрасль. Другими словами, любая компания с хорошими перспективами прибыльности, которую можно выгодно приобрести, представляет собой новое направление расширения. При этом много сил и времени уходит на поиск и оценку будущих приобретений, которые должны отвечать следующим требованиям:

- соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций;
- отсутствие необходимости вложения значительных средств в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда, оборотные средства;

- принадлежность компании к отрасли со значительным потенциалом роста;
- широкий масштаб деятельности компании и как следствие возможность существенно увеличить общую производительность компании-покупателя;
- отсутствие неурегулированных споров; отсутствие претензий к безопасности продукции и экологической безопасности производства;
- устойчивость отрасли к экономическим спадам, повышению процентных ставок, изменениям в государственной политике.

В основном при диверсификации в неродственные отрасли компания останавливает выбор на тех предприятиях, которые гарантируют быстрый финансовый рост. С этой точки зрения интерес представляют два типа компаний.

1. Предприятия с заниженной оценочной стоимостью. Их можно дешево купить, а потом дорого продать.

2. Предприятия, испытывающие финансовые затруднения. Их тоже можно дешево купить, с помощью материнской компании вывести из кризиса, а потом либо включить в бизнес-портфель компании (если они обещают долгосрочную прибыльность), либо выгодно продать.

Компании, избравшие стратегию конгломератной диверсификации, чаще всего выбирают приобретение предприятий, а не создание дочернего с нуля, потому что расширение за счет поглощения обеспечивает рост стоимости акций материнской компании. Стратегия не требует пересмотра до тех пор, пока диверсификация поддерживает стабильный рост прибыли компании, а приобретенные предприятия эффективно работают.

Диверсификация в неродственные отрасли имеет ряд преимуществ [2].

1. Предпринимательский риск распределяется по различным отраслям, т. е. компания инвестирует средства в не связанные между собой отрасли с различными технологиями, условиями конкуренции, особенностями рынков, клиентской базой. Это намного безопаснее, чем консолидация инвестиций в одной отрасли при родственной диверсификации.

2. Максимально эффективное использование финансовых ресурсов компании обеспечивается их распределением по любым отраслям, перспективным с точки зрения получения прибыли (по сравнению с ограниченным числом отраслей при родственной диверсификации). На практике это означает, что средства, изъятые из предприятий в отраслях с низкими темпами роста и сомнительными перспективами прибыли, направляются на приобретение и укрепление компаний в более успешных отраслях.

3. Прибыльность компании стабильнее, поскольку спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других. В идеале циклы развития отраслей, в которых работает компания, находятся в противофазе.

4. Чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия по выгодным ценам (при условии, что эти предприятия обладают существенным потенциалом), тем быстрее растет благосостояние акционеров.

В то же время, как бы выбранная отрасль не удовлетворяла критериям целесообразности диверсификации, конгломератная диверсификация в любом случае имеет ряд существенных недостатков, и, принимая решение о стратегии развития компании, с ними приходится считаться.

Во-первых, чем больше совершенно несхожих компаний в различных отраслях объединяет диверсифицированная компания, тем труднее принимать адекватные решения и находить правильную стратегию. Чем больше у компании подразделений и чем они разнороднее, тем сложнее координировать их деятельность и своевременно выявлять проблемы, адекватно оценивать состояние каждой отрасли и конкурентной ситуации, судить о качестве и перспективности бизнес-стратегий, создаваемых менеджерами соответствующих подразделений.

Широкая диверсификация требует от корпоративного руководства больших знаний и опыта, чтобы в поисках нового приобретения отличать перспективную компанию от безнадежной. Любая компания может столкнуться со снижением эффективности одного из подразделений, поэтому при оценке риска, связанного с диверсификацией, надо решить, сможет ли материнская компания оказать помощь новому подразделению в условиях финансовой нестабильности. Если заранее ясно, что не сможет, то неродственная диверсификация увеличивает финансовый риск и ставит под угрозу будущую прибыль корпорации. Достаточно одной или двух стратегических ошибок (неверная оценка привлекательности отрасли, возникновение непред-

виденных проблем в новом подразделении, излишний оптимизм в оценке финансовых перспектив нерентабельного предприятия), чтобы вызвать значительное сокращение прибыли корпорации и неизбежное падение стоимости акций.

Во-вторых, без стратегического соответствия уровень прибыли всего бизнес-портфеля диверсифицированной компании не превышает суммы прибыли всех подразделений, как если бы они работали по отдельности. Положение ухудшается, если корпоративное руководство вмешивается в деятельность подразделений или навязывает им свои решения. «Чистая» диверсификация не обеспечивает дополнительных конкурентных преимуществ каждому отдельному предприятию, разве что укрепляет финансовое положение богатой материнской компании. Каждое подразделение самостоятельно создает свои конкурентные преимущества. Конгломератная диверсификация не обеспечивает базы для снижения издержек, обмена технологиями и навыками. В производственном конгломерате от корпоративного руководства требуется умение безошибочно выбирать перспективные компании для приобретения и сомнительные для исключения из бизнес-портфеля, эффективно размещать финансовые ресурсы для создания максимально прибыльного бизнес-портфеля и обеспечивать надлежащее руководство каждым подразделением.

В-третьих, теоретически считается, что конгломератная диверсификация обеспечивает более стабильный поток прибыли, поскольку работает во многих отраслях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Однако на практике добиться работы разных отраслей в противофазе практически невозможно. Подавляющее большинство компаний приблизительно одинаково реагируют на экономические подъемы и спады, и лишь незначительная часть привлекательных для корпорации отраслей характеризуется компенсирующими циклами. Пока нет убедительных подтверждений того, что консолидированные поступления широко диверсифицированных корпораций стабильнее и не так подвержены негативным тенденциям в периоды экономических спадов, как прибыль компаний, диверсифицированных в родственные отрасли.

Несмотря на все перечисленные недостатки, в определенных обстоятельствах стратегия конгломератной диверсификации весьма привлекательна. Например, если компания хочет покинуть ставшую непривлекательной для нее отрасль, однако не имеет такого опыта или возможностей, которые можно было бы перенести в смежную отрасль; или если владельцы по каким-то причинам предпочитают инвестирование в несколько не связанных между собой отраслей. Обычно выбор конгломератной диверсификации диктуется исключительно соображениями прибыли.

При конгломератной диверсификации очень важно определить ее масштабы, другими словами, количество не связанных между собою компаний, входящих в корпоративный бизнес-портфель. В связи с этим нужно четко представлять, сколькими подразделениями компания сможет эффективно управлять. Необходимо установить минимальный и максимальный уровни диверсификации: первый определяется необходимыми показателями прибыльности и роста, второй – возможностями эффективного управления. Оптимальный уровень диверсификации находится где-то между двумя этими точками.

Коротко основные преимущества и недостатки каждого из выбранных путей развития компании можно представить следующим образом:

Вид компании	Преимущества	Недостатки
Однопрофильная	Концентрация усилий руководства компании на одном виде деятельности способствует повышению эффективности, совершенствованию технологии производства и появлению новых возможностей дифференциации в цепочке ценности. Больше шансов, что накопленные компанией уникальные возможности, опыт и хорошая репутация помогут ей стать лидером отрасли, заняв прочное положение на рынке.	Повышенная степень риска, в связи с усилением конкуренции на рынке. Изменение нужд потребителей, технологические инновации или новые товары-заменители снижают прибыльность однопрофильной компании

Вид компании	Преимущества	Недостатки
Концентрическая диверсификация	Повышение производительности за счет синергетического эффекта Возможность обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау. Объединение родственных видов деятельности компаний для снижения издержек производства. Совместное использование брендов и рынков сбыта.	Требуется подбирать продукцию, предприятия отрасли со стратегическим соответствием. Опасность консолидации инвестиций в одной отрасли.
Конгломератная диверсификация	Предпринимательский риск распределяется по различным отраслям. Средства, изъятые из предприятий в отраслях с низкими темпами роста и сомнительными перспективами прибыли, направляются на приобретение и укрепление компаний в более успешных отраслях. Спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других.	Труднее принимать адекватные решения и находить правильную стратегию для целого ряда совершенно несхожих компаний в разных отраслях и конкурентных условиях.

При комбинированной диверсификации преимущества и недостатки зависят оттого, в какой пропорции компания применяет различные виды диверсификации в своем развитии.

Непосредственной причиной диверсификации можно назвать несовершенство отдельных рынков, которое приводит к так называемым сбоям рынка (market failure). Исследования, построенные на данной гипотезе, выявили, что сбои товарных рынков приводят к концентрической диверсификации, в то время как сбои финансовых рынков приводят к конгломератной диверсификации.

С точки зрения повышения стоимости акций конгломератная диверсификация представляет собой исключительно финансовый подход, а концентрическая – стратегический подход. Стратегический характер концентрической диверсификации обусловлен тем, что для увеличения стоимости акций и снижения издержек используются различные преимущества стратегических соответствий. Как уже говорилось, цель концентрической диверсификации – преобразование межфирменных стратегических соответствий в качественно новое конкурентное преимущество, недоступное каждому из предприятий в условиях независимого функционирования. Это дополнительное конкурентное преимущество значительно повышает стоимость акций корпорации.

Конгломератная диверсификация базируется на выгодном размещении корпоративных финансовых ресурсов и умелом использовании финансово привлекательных возможностей. Так как конгломератная диверсификация не предполагает наличия у предприятий каких-либо элементов стратегического соответствия, менеджеры не могут рассчитывать на повышение стоимости акций за счет синергетического эффекта от объединения прежде самостоятельных компаний. Следовательно, для того чтобы конгломератная диверсификация привела к повышению стоимости акций (т. е. обеспечила прибыль выше, чем акционеры получили бы, просто приобретая акции разных предприятий), требуется следующее:

- безошибочно выбирать направления диверсификации, т. е. компании, которые смогут обеспечить стабильно высокие показатели окупаемости инвестиций (другими словами, соответствующие критерию привлекательности отрасли);
- добиваться выгодных цен на эти компании (критерий затрат на вхождение в отрасль);
- своевременно и выгодно продавать приобретенные подразделения в тот момент, когда их рыночная стоимость наиболее высока (для этого нужно уловить момент, когда в деятельности благополучного на первый взгляд подразделения намечается тенденция долгосрочного спада прибыли);
- вовремя переносить финансовые ресурсы из отраслей с ухудшающимися перспективами прибыльности в отрасли с быстрыми темпами роста и хорошей окупаемостью инвестиций;
- внимательно следить и отлично управлять всеми подразделениями компании (с использо-



ванием новейших методик разрешения проблем, творческого подхода к разработке стратегии, адекватного корпоративного руководства), чтобы общая производительность компании оказалась выше, чем сумма показателей всех составляющих ее предприятий (соответствие критерию дополнительных преимуществ).

Рост стоимости акций компании в результате конгломератной диверсификации возможен только в ситуации, когда корпоративное руководство создало и реализует стратегию, обеспечивающую превосходство над конкурентами по размерам дивидендов и приросту капитала. Поэтому при конгломератной диверсификации решающая роль отводится высшему руководству, которое должно обладать не только высочайшим профессионализмом, но и интуицией и талантом. В отсутствие такового не стоит даже рассматривать возможность диверсификации в неродственные отрасли. Тех, кто избрал этот путь и достиг успеха, гораздо меньше, чем потерпевших крах.

Нередко компании совмещают концентрическую и конгломератную диверсификацию, и вообще практика составления бизнес-портфелей весьма многообразна и зависит от уникальных условий каждой компании. Одни корпорации представляют собой действительно однопрофильные объединения, в которых основной бизнес обеспечивает 50–80 % всех доходов, а оставшаяся доля приходится на второстепенные родственные и неродственные предприятия. Другие корпорации относятся к категории узко диверсифицированных и включают в себя несколько родственных или неродственных подразделений. Третьи корпорации широко диверсифицированы – в их бизнес-портфеле множество родственных и (или) неродственных подразделений. Четвертая группа корпораций (их совсем немного) диверсифицирована в неродственные отрасли, однако в рамках каждой отрасли существует концентрическая диверсификация: бизнес-портфель этих корпораций состоит из нескольких несмежных групп родственных компаний. Любая компания может создать стратегию концентрической и конгломератной диверсификации, максимально соответствующую ее ситуации и отношению к риску.

### Список литературы

1. Портер М. Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.

*Материал поступил в редколлегию 14.06.2007*

**E. A. Prishenko**

#### **The Influence of the Various Diversification Types on the Strategy of Development And Competitive Advantages of the Company**

The article shows the reasons and motivations, why the industrial companies have to resort to the diversification strategies. The author investigates prerequisites and criterion of diversification of the industry companies and the influence on providing them with competitiveness. There are also analyzed various types of diversification, their advantages and disadvantages that influence upon the company's development.