

Артем И. Кривцов  
**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

*В статье рассмотрены методика расширения бизнеса в регионах, стратегии развития бизнес-единиц, стратегии продвижения бизнеса на вновь осваиваемых территориях, диверсификация существующих бизнес-процессов. Предложена концепция повышения качества информационно-аналитической поддержки инвестиционных решений и на этой основе – повышение эффективности организации.*

*Ключевые слова: стратегия; диверсификация; вход в новую отрасль.*

*Лит. 11.*

Артем І. Кривцов  
**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

*У статті розглянуто методику розширення бізнесу в регіонах, шляхи розвитку бізнес-одиниць, стратегії просування бізнесу на нових територіях та диверсифікацію існуючих бізнес-процесів. Запропоновано концепцію підвищення якості інформаційно-аналітичної підтримки інвестиційних рішень і на цій основі – підвищення ефективності організації.*

*Ключові слова: стратегія; диверсифікація; вхід у нову галузь.*

Artem I. Krivtsov<sup>1</sup>  
**BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY AND BUSINESS  
PROCESSES DIVERSIFICATION**

*The paper discusses the methods of business expansion in regions, the development strategies for business units as well as the strategies of business promotion within new areas and the diversification of the existing business processes. The concept of improving the quality of information and analytical support for investment decisions has been suggested and on this basis – the increase of organization effectiveness.*

*Keywords: strategy; diversification; entering a new sector.*

**Постановка проблеми.** Для построения системы информационно-аналитического обеспечения оптимальных управленческих решений различных субъектов в динамично развивающихся рыночных отношениях необходимо разработать теоретические и методологические основы стратегического анализа инвестиционной деятельности организаций.

**Анализ публикаций.** Эту тему рассматривали Д.А. Аакер [1], И.К. Адизес [2], М.Д. Аистова [3], П.А. Гохан [4], О.В. Кузнецова [5], Л.Ш. Лозовский [8], М. Портер [6; 7], Б.А. Райзберг [8], С.Ф. Рид [9], Е.Б. Стародубцева [8], А.Д. Стрикленд [10], А.А. Томпсон [10], П. Филип [11]. Тем не менее, ряду вопросов необходимо дальнейшее развитие.

**Целью исследования** является определение стратегии развития бизнеса на вновь осваиваемых территориях и диверсификация существующих бизнес-процессов.

**Основные результаты исследования.** По мнению некоторых авторов, рассматривая функционирование бизнес-структур в регионах, следует различать

<sup>1</sup> Samara State University of Economics, Russia.

два разных вопроса: региональные проекции инвестиционных стратегий и собственно региональные стратегии [5, 295].

Региональные проекции инвестиционных стратегий – это региональные последствия принимаемых в компаниях решений о приобретении тех или иных активов без анализа причин выхода в конкретный регион.

Региональная же стратегия – непосредственное принятие компанией решения о том, в каком регионе начинать или продолжать развивать свою деятельность. В начале XXI в. роль региональных стратегий значительно возросла.

В экономической литературе принято выделять два типа региональных стратегий:

- диверсификация деятельности крупных компаний и бизнес-групп;
- расширение масштабов деятельности крупных компаний, не связанное с диверсификацией.

Диверсификация – расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, конкурентной позиции [8].

В своей книге Д. Аакер дает еще более лаконичное определение диверсификации – стратегия выхода на товарный рынок, отличный от текущих товарных рынков фирмы [1, 382].

Диверсификация может быть связанной, когда компания инвестирует деньги в смежные отрасли, и несвязанной, когда фирма вкладывает капитал в любые прибыльные отрасли. У каждого вида диверсификации существуют собственные инструменты достижения успеха. В случае связанной диверсификации – это эффект синергии, достигаемый через создание ключевых компетенций, а при несвязанной диверсификации – устойчивость, которую компания получает за счет присутствия в различных отраслях.

Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента:

1) выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль. Главное при расширении сферы деятельности – правильно выбрать новую отрасль и методику ее освоения. Диверсификация может быть узкой – в рамках одной отрасли, и широкой, многоотраслевой. Формы вхождения в новую отрасль различны: создание новой компании или совместного предприятия, слияние с компанией из интересующей отрасли или приобретение предприятия, испытывающего финансовые трудности, с последующим проведением антикризисных мероприятий;

2) повышение производительности в новой отрасли. Завоевав позицию на рынке, необходимо создать долгосрочные конкурентные преимущества и добиться стабильной прибыльности в новых отраслях. Для этого материнская компания обеспечивает свои подразделения финансовыми ресурсами, кадрами и технологиями, предоставляет управленческие ноу-хау и новые методы снижения издержек;

3) превращение стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество;

4) определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения. Разные подразделения

диверсифицированной компании требуют разного финансирования. Корпоративный менеджмент должен определить приоритетные направления инвестирования, перераспределить финансовые ресурсы из неприбыльных отраслей в более привлекательные, закрыть компании с хронически низкой производительностью или работающие в отраслях, утративших привлекательность. Закрытие убыточных и работающих в непривлекательных отраслях компаний высвобождает средства для реинвестирования в более перспективные компании или приобретения привлекательных предприятий.

Пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоенной отрасли, необходимости в диверсификации нет. Однако по мере замедления роста диверсификация становится привлекательным средством улучшения перспектив компании. Диверсификация возможна и в том случае, если у компании есть технологические разработки, ключевые компетенции или ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях.

А. Томпсон и А. Стрикленд выделяют следующие предпосылки для начала диверсификации [10, 291]:

- возможности развития текущего бизнеса сужаются;
- диверсификация открывает новые возможности для повышения потребительской ценности товаров компании или упрочнения ее конкурентного положения;
- есть возможность перенести имеющиеся компетенции в другие отрасли;
- диверсификация позволит снизить издержки производства.

Диверсификация оправдана лишь в том случае, если повышает благосостояние акционеров. Для роста курса акций компании недостаточно просто распределить риски по нескольким отраслям. Владельцы акций и сами могут снизить степень риска, вложив средства в компании разных отраслей или во взаимные фонды. Таким образом, диверсификация выгодна акционерам только в том случае, если диверсифицированные производства работают под корпоративным зонтиком лучше, чем по отдельности. При разработке стратегии диверсификации М. Портер предлагает использовать 3 критерия ее целесообразности [7, 216]:

1. Критерий привлекательности отрасли. Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней благоприятной конкурентной и рыночной среды, создающей основу для долгосрочной прибыльности.

2. Критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры. Для компаний-новичков входные барьеры практически всегда высоки. Низкие барьеры стимулируют большой приток новых компаний, что ведет к снижению потенциальной прибыльности.

3. Критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новые направления должна повысить эффективность существующих и новых подразделений компании.

Как уже было сказано выше, выделяют две разновидности стратегии диверсификации – родственная и неродственная. При родственной или связанной диверсификации компания выбирает направление расширения в отрасли, в которой существует конкурентно значимое совпадение видов деятельности. Данная стратегия выгодна в том случае, если между цепочками ценности компаний существуют стратегические соответствия. Стратегическое соответствие – это совпадение звеньев цепочки ценности компаний, позволяющее делиться технологическими ноу-хау и возможностями, использовать родственные виды деятельности для снижения издержек производства, использовать бренды на взаимовыгодной основе [6, 144].

Стратегические соответствия можно выделить в следующих звеньях цепочки ценности:

- цепочка поставок. 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, совместных закупок больших объемов сырья или комплектующих со скидкой;

- производство. 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;

- НИОКР и технологии. Диверсификация, при которой компании совместно используют технологии и ноу-хау, создает ценные конкурентные преимущества, сокращает издержки на НИОКР, ускоряет выведение на рынок новых товаров, использование новых технологических достижений одного предприятия для увеличения продаж всех подразделений.

- маркетинг и продажи. Компании с совпадающими каналами распространения достигают значительного снижения издержек за счет использования общей системы распространения одних и тех же оптовых и розничных дистрибьюторов. Дополнительные преимущества обеспечивает также использование сходных маркетинговых стратегий компаний, в этом случае происходит обмен опытом торговли, товароведения, рекламы и дифференциации товаров;

- менеджмент и административная деятельность. Зачастую разным видам деятельности требуются сходные управленческие навыки, опыт и ноу-хау, что позволяет переносить их из одной отрасли в другую. Кроме того, предприятия разных отраслей могут иногда пользоваться одним и тем же административным ресурсом. Например, если поставщик электроэнергии начинает заниматься поставкой газа, воды, кабельного телевидения, продажей и ремонтом бытовых приборов, то в новых отраслях он может использовать свои базы данных и центры обслуживания клиентов, представительства и инфраструктуру предоставления услуг.

Связанная диверсификация ведет к сокращению издержек за счет консолидации одного или нескольких звеньев цепочки ценности разных предприя-

тий, создавая эффект межфирменной кооперации. Эффект кооперации — одно из главных достоинств родственной диверсификации. Он возникает в ситуации, когда операции нескольких звеньев цепочки ценности нескольких предприятий выгоднее осуществлять централизованно, нежели 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 на масштабе при межфирменном взаимодействии, тем лучше условия для создания конкурентного преимущества по издержкам.

Связанная диверсификация именно потому так привлекательна, что позволяет превратить элементы стратегического соответствия цепочек ценности в конкурентное преимущество. Диверсифицироваться в отрасли стратегического соответствия недостаточно, надо еще суметь воспользоваться всеми преимуществами совпадения цепочек ценности. Для этого совпадающие звенья цепочек следует объединить в одно функциональное подразделение — только при этом условии можно добиться снижения издержек [3, 197].

Однако слияние функций также подразумевает издержки на реорганизацию, поэтому менеджменту следует подумать, обеспечивает ли централизация такие преимущества, ради которых стоит жертвовать автономией предприятий. Аналогичным образом, если стратегическое соответствие наблюдается в навыках либо технологиях, менеджеры должны найти эффективный способ обмена этими навыками и технологиями, позволяющий избежать перевода опытных специалистов на другие предприятия, поскольку такая практика может лишить производства их важнейшего кадрового потенциала.

Несмотря на преимущества родственной диверсификации, многие компании избирают путь неродственной или несвязанной 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 [10, 294].

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 [9, 422]:

- 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 с профсоюзами и претензий к безопасности продукции и экологической безопасности производства;
- устойчивость отрасли к экономическим спадам, повышение процентных ставок, изменения в государственной политике.

Компании, избравшие стратегию неродственной 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, 167].

Во-первых, 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.

Во-вторых, 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.

В-третьих, 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.

В-четвертых, чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия с существенным потенциалом по выгодным ценам, тем быстрее растет благосостояние акционеров.

Однако некоторые авторы провели ряд исследований стратегии диверсификации, результаты которых не подтверждают вышеуказанные преимущества. Используя большую выборку по слияниям за период 1986–1991 гг., в ходе проведения исследования было выявлено, что диверсификация приводила к потере стоимости компаний в среднем на 13–15% [4, 174].

Это исследование оценивало предполагаемую стоимость подразделений диверсифицированной компании, как если бы они были отдельными предприятиями. Такой результат – потеря стоимости компании – был подкреплен тем фактом, что диверсифицированные сегменты демонстрировали меньшую операционную доходность, чем отдельные предприятия. Эти результаты также показали, что диверсифицированные компании осуществляли избыточное инвестирование в диверсифицированные сегменты.

В общем виде можно выделить следующие недостатки стратегии неродственной диверсификации [10, 301]:

- чем крупнее производственный конгломерат, тем труднее топ-менеджменту принимать адекватные решения и находить правильную стратегию для целого ряда совершенно несхожих компаний в разных отраслях и конкурент-

ных условиях. 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;

- неродственная диверсификация не обеспечивает дополнительных конкурентных преимуществ каждому отдельному предприятию, а только укрепляет финансовое положение богатой материнской компании. Каждое подразделение самостоятельно создает свои конкурентные преимущества, неродственная диверсификация не обеспечивает базы для снижения издержек, обмена технологиями и навыками.

Теоретически считается, что неродственная диверсификация обеспечивает более внушительный 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. Несмотря на все эти недостатки, стратегия диверсификации остается привлекательной как для многих крупных корпораций, так и средних компаний. Для проведения удачного проекта по диверсификации бизнеса, по мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, очень важно определить ее масштабы, другими словами, количество не связанных между собой компаний, входящих в корпоративный бизнес-портфель [10, 304].

В связи с этим менеджмент должен четко представлять, сколькими подразделениями он сможет эффективно управлять. Необходимо установить минимальный и максимальный уровень диверсификации.

Первый определяется необходимыми показателями прибыльности и роста, второй – возможностями эффективного управления. Оптимальный уровень диверсификации находится где-то между двумя этими точками.

Вторым способом осуществления региональной стратегии является расширение производства в рамках существующей специализации компании. Несмотря на тот факт, что данный вид региональных стратегий был особенно популярен в середине 1990-х гг., в настоящее время он также сохраняет свою значимость. Это связано с процессами, происходящими в экономике страны на региональных уровнях.

Во-первых, продолжается скупка и перераспределение привлекательных активов. Одной из причин подобной тенденции является тот факт, что крупные компании избавляются от малоэффективных и ненужных активов путем продажи их другим бизнес-группам. Таким образом, подобное перераспределение формирует бизнес-структуры с определенными профильными активами.

Во-вторых, происходит модернизация производства бизнес-групп и строительство новых отраслей. Это стало возможным благодаря накоплению региональными холдинговыми компаниями определенных финансовых ресурсов, а также в связи с существенной изношенностью основных фондов.

В-третьих, развитие полноценной системы сбыта в бизнес-структурах. Таким образом, компании начали вкладывать средства в совершенствование собственной структуры и тем самым повышать эффективность.

В-четвертых, появлением профессиональных, узкоспециализированных компаний. Особенно четко данный процесс прослеживается в регионах.

Компании, проработав долгое время в одной отрасли или сфере, видят в этом свое главное конкурентное преимущество и не стремятся выходить на новые рынки сбыта, где авторитет еще не завоеван.

**Выводы.** Таким образом, региональные стратегии организации имеют различные формы и способы их осуществления. Выбор конкретной стратегии зависит от множества факторов: региона, в котором планирует функционировать компания, экономической ситуации, отрасли, уровня квалификации и т.п.

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. *Адизес И.* Как преодолеть кризисы менеджмента. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 285 с.
3. *Аистова М.* Реструктуризация предприятия: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
4. *Гохан П.* Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 741 с.
5. Инвестиционные стратегии крупного бизнеса и экономика регионов / О. Кузнецова и др. – М.: ЛИБРОКОМ, 2009. – 440 с.
6. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
7. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина бизнес букс, 2005. – 715 с.
8. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
9. *Рид С.* Искусство слияний и поглощений. – М.: Вильямс, 2004. – 958 с.
10. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
11. *Filip, P.* (2013). Wykorzystanie zewnętrznych form finansowania jako element zarządzania przedsiębiorstwem. W: Zarządzanie wobec współczesnych wyzwań społeczno-ekonomicznych (ss. 57–67). Oficyna Wydawnicza Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2014.