

## **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**А.В. Герцева**

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, [gertsava@gmail.com](mailto:gertsava@gmail.com)

Как правило, любая организация на том или ином этапе своего развития сталкивается с необходимостью реализации стратегии диверсификации. Под понятием «диверсификация» подразумеваются действия организации по расширению ассортимента предлагаемых товаров и переориентации рынков сбыта. Представляется, что в современных экономических условиях без диверсификации направлений деятельности невозможно обеспечить выживание в конкурентной среде и успешное функционирование в долгосрочной перспективе. В этой связи организация вынуждена совершенствовать используемые технологии, осуществлять поиск новых рынков сбыта, новых поставщиков, другими словами искать направления развития.

Исследование организационно–экономических механизмов диверсификации производства представляется необходимым начать с выяснения ее сущностного содержания.

Первыми и наиболее значимыми работами, заложившие основу данной области, стали труды известных экономистов Р. Румельта, Б. Скотта, И. Ансоффа, Р. Акоффа, Е. Есины и др. В результате их исследований понятие «диверсификация» получила признание, как стратегия, снижающая риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях, и повышающая степень устойчивости предприятия. Диверсификация — это одно из направлений экономической стратегии, используемое в производственном предпринимательстве, основной целью которого является расширение сферы деятельности хозяйствующего субъекта посредством выпуска новых товаров или услуг, производство которых не связано с его основной деятельностью, с использованием тех же основных средств за счет реализации внутрипроизводственных резервов. Основным содержанием данной стратегии являются научно–технические, организационные и коммерческие мероприятия, направленные на поиск и внедрение новых направлений производства товаров и услуг. [2, с. 59].

В научной литературе выделяют следующие основные типы диверсификации:

1) *вертикальная диверсификация* — направлена на поглощение потребителей и поставщиков, преимущество которой заключается в абсолютном контроле за всем производственным процессом: от сырья до готовой продукции. Вертикальная диверсификация характерна для деятельности, связанной с переработкой основополагающего ресурса (дерева, нефти и т. д.);

2) *горизонтальная диверсификация* предполагает производство нового товара, несвязанного с выпускаемым, который может быть интересен существующей клиентуре;

3) *конгломератная или побочная диверсификация* предполагает проникновение предприятия в другие отрасли. Данная форма диверсификации характеризуется приобретением новых для данного хозяйствующего субъекта производств, гарантирующие максимально высокую прибыль;

4) *концентрическая диверсификация* — пополнение ассортимента продукции за счет производства товаров, схожих с технической и маркетинговой точки зрения с товарами, уже выпускающимися, но предназначенных для привлечения новых клиентов [1].

Почему возникла необходимость в таком сложном процессе, как диверсификация, и каковы ее причины?

Выделим следующие основные причины диверсификации производства:

- выживаемость — предполагает меры по устранению неблагоприятного производственного, рыночного или материального воздействия;
- стабильность — задействование производственного баланса в циклическом производстве;
- производственная утилизация ресурсов;
- приспособление к постоянно меняющимся потребностям покупателей;
- рост.

Данные причины диверсификации вызваны необходимостью повышения эффективности организации не только на короткий период времени, но и на долгосрочную перспективу, т. е. связаны с принятием не только тактических, но и стратегических решений.

Для практической реализации стратегии диверсификации в основном используются следующие методы диверсификации:

- расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;
- обновление (усовершенствование) продукции;
- охват новых сегментов рынка;
- территориальное расширение рынков;
- создание собственной сырьевой или сбытовой базы, что позволило бы оказывать услуги другим организациям;
- организация нового производства;

Грамотно осуществленная диверсификация производства, способствует улучшению экономических показателей организации, снижению риска ее неэффективной деятельности, оказывает положительное воздействие на ранее выпускавшуюся продукцию. Вместе с тем, неправильное проведение диверсификации, наоборот, может привести к крайне негативным последствиям, таким как разрушение технико–технологического единства организации, её деспециализации и снижению конкурентоспособности, ухудшению его технико–экономических показателей.

В процессе планирования стратегии диверсификации возникает проблема выбора наиболее перспективных направлений развития среди множества потенциально возможных. При этом вариант реализации программы диверсификации, как правило представлен в виде системы целена-

правленных, взаимоувязанных мероприятий, требующих привлечения материально–технических, финансовых, человеческих и других ресурсов и направлен на освоение нового рынка товаров и услуг.

Проблема эффективной организации диверсификации производства еще не достаточно изучена. Более пристального изучения сегодня требуют следующие аспекты:

- цели диверсификации производства и их взаимосвязь;
- влияние различных групп продукции друг на друга и на деятельность всей организации;
- факторы, определяющие специфику диверсификации производства;
- разработка методики определения экономической эффективности диверсификации производства;
- разработка методики организации и проведения эффективной диверсификации производства и др.

Итак, разработка теоретических и методологических вопросов, обеспечивающих реализацию эффективной диверсификации организации, и построение на этой базе модели оценки эффективности различных программ диверсификации определяют актуальность изучаемой темы.

Таким образом, диверсификация:

1) является важным средством управления финансовыми рисками, что позволяет компенсировать убытки по одним направлениям деятельности за счет получения большей прибыли от реализации продукции других стратегических направлений, при этом потери по одному направлению деятельности не будут оказывать существенное влияние на финансово–экономическое состояние предприятия, поскольку его удельный вес в доходах уже не будет доминирующим;

2) позволяет организациям наиболее полно использовать свой ресурсный потенциал, что позволяет смягчить сезонность производства, повысить занятость персонала, получить больший доход от своевременной и продуманной отраслевой маневренности, быстрее наращивать объемы производимой продукции, обладающей высоким спросом, а также сократить те стратегические направления деятельности, по которым конъюнктура рынка стала неблагоприятной;

3) диверсификация позволяет организации добиться синергетического эффекта, что в свою очередь, при прочих равных условиях, повышает эффективность деятельности организации и её устойчивость.

Следовательно, диверсификацию деятельности организации целесообразно рассматривать как инструмент управления её развитием, причем виды диверсификации зависят от сферы деятельности, размеров, ресурсов и стратегических целей организации.

#### ***Список использованных источников:***

1. Немченко, Г. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 5. – С. 69–80.

2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 119 с.