**Диверсификация как способ сохранения экономической устойчивости компании.**

**ПЛАН**

Вступление 3

1. Определение понятия диверсификация и её виды 4

2. Анализ современных теорий диверсификации 12

3. Диверсификация как часть корпоративной стратегии 15

4. Возможные пути диверсификации 21

Заключение 25

Список использованной литературы 26

# Вступление

В данной курсовой работе рассмотрена одна из стратегических альтернатив перспективного планирования — диверсификация. Эта проблема ранее и фактически до сих пор не находила отражения ни в отечественной экономической литературе, ни на практике. Хотя первые теоретические разработки появились еще в 20-х гг. XX в. за рубежом, тем не менее до сих пор не разработано универсальной концепции, которая бы удовлетворяла потребности большинства предприятий, желающих или вынужденных диверсифицироваться.

Существующие теоретические наработки, появившиеся за рубежом, возникли не на пустом месте, они основывались прежде всего на накопившемся практическом опыте предприятий. Но опыт этот был настолько неоднозначен и противоречив, что мешал выработке единой концепции диверсификации. Поэтому до сих пор теоретическая основа диверсификации весьма неоднородна и не обладает универсальностью, что, в свою очередь, затрудняет ее применение на практике.

В нашей стране как практический, так и теоретический опыт в данной сфере не накоплен. Существуют лишь единичные примеры проявлений некоторых форм диверсификации, об успешности которых судить сложно. Но насколько зарубежные теоретические разработки применимы к нашим условиям, также невозможно определить наверняка.

В связи с этим, целью данной курсовой работы является изучение направлений и механизмов диверсификации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили специальная зарубежная и отечественная литература по рассматриваемой тематике, аналитические статьи отраслевых журналов.

# 1. Определение понятия диверсификация и её виды

В хозяйственной практике может быть предложено большое количество стратегических альтернатив развития и роста фирм в условиях рынка. Одной из таких альтернатив и является *диверсификация*.

В экономической литературе встречается большое множество определений диверсификации. Но сложность заключается в том, что диверсификация — такая концепция, которой нельзя 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, но с некоторыми замечаниями. Это даст определенную основу для дальнейшего анализа.

Общеизвестно, что с экономической точки зрения диверсификация (от лат. *diversus* – разный и *facer* – делать) — это одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и (или) обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и (или) услуг.

Диверсификация дает возможность фирмам «держаться на плаву» при сложной экономической конъюнктуре за счет выпуска широкого ассортимента продукции и услуг: убытки от нерентабельных изделий (временно, особенно по новым) перекрываются прибылью от других видов продукции.

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.

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.

По предложенной классификации, данной Т. Коно, к специализированным относятся компании, где на один продукт приходится более 70 % общего объема продаж (однопродуктовые компании и компании с доминирующим продуктом). Диверсифицированные же компании различаются в зависимости от классификации номенклатуры их продукции по отношению к используемым технологиям и особенностям сбыта.

Приведенная классификация относится только к выпущенным на данный момент продуктам или услугам и не затрагивает изменений продукта или услуг. В условиях рынка отнесение предприятия к тому или иному типу абсолютно на данный момент и относительно в длительной перспективе, так как с течением времени специализированное предприятие может быть преобразовано в диверсифицированное и наоборот.

Почему возникла необходимость в таком сложном процессе, как диверсификация, и каковы ее причины? Идеальным вариантом деятельности любой фирмы, как известно, является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов компании, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности компании. Для менее успешных компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия на будущее, первым признаком такого разрыва показателей производительности зачастую являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности.

В каждом отдельном случае целый ряд причин диверсификации может играть важную роль, но более слабое влияние других причин может в конечном итоге привести к иному решению проблемы. И. Ансофф считает, что основной причиной является несоответствие должному уровню производительности и эффективности.

Все причины диверсификации вызваны одним — повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу.

Существует критерий диверсификации. Установление подобного критерия рекомендуется только для предприятия, которое действительно заинтересовано в своей диверсификации. Это первое существенное «прикрытие» неоценимо, так как оно предотвращает различные ошибки и, кроме того, может служить в качестве программы безопасности и хорошего контроля.

Процесс выработки оценки и плана диверсификации требует времени, усилий и тщательного изучения. Заключение, которое было сделано за один вечер, не может быть положено в основу изучения рынка, технического исследования процессов и товаров, финансового анализа, даже какого-либо совещания и услуг внешних экспертов по предоставлению какой-либо информации. Действительно, оно необходимо лишь как основа для того, чтобы определиться в самом начале, следует или нет заниматься этой проблемой всерьез. Оценка может показать, что все это действительно хорошо, но не для данной компании.

Методы диверсификации находятся в жесткой зависимости с бизнесом и управлением. Диверсификация требует такой степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. Программы по диверсификации могут содержать один из нижеперечисленных методов.

1. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.
2. Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.
3. 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 компании и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.
4. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.
5. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется как непосредственное участие либо как контроль над другой компанией, но тем не менее присоединившаяся компания продолжает функционировать как независимая структура.
6. 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.
7. Оказание поддержки оператору или потребителю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в санаторно-курортном комплексе можно охарактеризовать как существенно способствующий диверсификации фактор.

Все приведенные варианты невозможно привести со всеми подробностями, так как каждой диверсификационной ситуации присущи различные аспекты. Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируясь от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Прежде всего, при рассмотрении этой проблемы следует провести довольно простой анализ этого спектра. Согласно этому, мы имеем то, что принято называть «вертикальной интеграцией», когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять необходимые материалы и сырье для данной фирмы и/или будут обеспечивать рынки сбыта для продукции этой фирмы. На фоне такого деления можно выделить три процесса, которые можно назвать мотивами диверсификации.

* для имеющейся комбинации продукт—рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу морального износа либо жесткой конкуренции.
* для существующей комбинации продукт—рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов.
* для преодоления условий спада либо возможного перенасыщения. Осуществляется путем распределения инвестиций и риска на все сферы производства.

Все эти мотивы могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом — это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации должен быть хорошо обоснован и тщательно спланирован в соответствии с этими обстоятельствами.

Если анализ направлений и случайностей выявит, что компании следует диверсифицироваться, то где и как ей следует искать диверсификационные возможности?

В целом существуют три типа таких возможностей:

1. каждый продукт, предлагаемый компанией, должен состоять из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя покупают большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является вертикальная диверсификация, она характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов. Возможно, самым ярким примером вертикальной диверсификации является империя Форда во времена самого Генри Форда. На первый взгляд вертикальная диверсификация может показаться несовместимой с нашим определением стратегии диверсификации. Однако соответственные миссии, которые должны выполнять эти компоненты, части и материалы, существенно отличаются от миссии целого конечного продукта. Более того, технология разработки и производства этих частей и материалов, вероятно, также существенно отличается от технологии производства конечного продукта. Таким образом, вертикальная диверсификация подразумевает и приобретение новых миссий, и введение в производство новой продукции;
2. другой возможный вариант — горизонтальная диверсификация. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции, и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетингу;
3. также возможно благодаря боковой диверсификации выходить за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации, по сути, являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация, наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о своем намерении изменить свою существующую рыночную структуру.

Какой из перечисленных вариантов диверсификации следует выбрать компании? Частично этот выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться. К примеру, с учетом тенденций, характерных для промышленности, авиакомпания может предпринять некоторые шаги для реализации задач по долгосрочному внедрению посредством диверсификации:

* + направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства.
  + диверсификация увеличивает охват сегментов «военных» рынков.
  + направление также увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации.
  + движение стабилизирует реализацию продукции в случае экономического спада.
  + движение также способствует расширению технологической базы компании.

Некоторые из этих целей диверсификации относятся к характеристике продукции, а некоторые — к ее миссиям. Каждая из целей предназначена для улучшения некоторых аспектов баланса между общей стратегией продукт—рынок и окружающей средой. Специфические цели, поставленные для некоторых определенных ситуаций, могут быть сгруппированы в три основные категории: *цели роста*, которые должны способствовать регулированию баланса в условиях благоприятных тенденций; *цели стабилизации*, предназначенные для защиты от неблагоприятных тенденций и предсказуемых явлений, *цели гибкости* — все для усиления позиции компании в случае непредсказуемых событий. Диверсификационное направление, необходимое для одной из целей, может совершенно не подходить для другой.

# 2. Анализ современных теорий диверсификации

Когда стратегическое планирование в 60-х гг. стало входить в практику, его главным объектом стала диверсификация деятельности фирмы. По мере того как в связи с нестабильностью технологий, изменениями в условиях конкуренции, замедлением темпов роста, появлением социально-политических ограничений и т. д. возрастало количество задач стратегического характера, становилось все очевиднее, что путем простого добавления новых видов деятельности нельзя решить все возникающие проблемы. Поэтому в 70-е гг. внимание разработчиков стратегии, в том числе И. Ансоффа, переключилось с диверсификации на манипулирование целым набором отраслей, видов деятельности, на которых специализируется фирма. Это было ускорено тем обстоятельством, что различные виды деятельности, которые фирма осваивала постепенно, стали все более расходиться между собой по таким показателям, как перспективы дальнейшего роста, рентабельность и стратегическая уязвимость фирмы.

В теории Ансоффа можно различить два подхода к решению этих проблем.

1. Когда у фирмы нет четкой и стабильной перспективы роста, она сталкивается с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности — тенденций, проблем, благоприятных возможностей — путем выделения того, что мы называем стратегической зоной хозяйствования (СЗХ). СЗХ — отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Опыт доказывает, что сегментация окружения фирмы при определении СЗХ представляет собой трудную задачу для управляющих.
2. Уже рассмотренную нами выше концепцию продукт—рынок. Этот элемент связан со спецификацией характеристик продуктов и рынков, с которыми может иметь дело компания, и с направлениями их использования. И именно в целях планирования — объединить продукт и рынок, так как спецификация характеристик первого всецело и в точности определена характеристиками второго.

Компоненты описанной стратегии в некоторой степени взаимозависимы — наличие одного из них как бы навязывает свои условия другим компонентам. Этот последний компонент (синергия) связан главным образом с практическим опытом и имеющимися ресурсами. Синергия означает «работать вместе», и она отражает степень, в которой взаимозаменяют друг друга существующая форма ведения хозяйственной деятельности и новые тенденции в этой области. Она обеспечивает необходимый критерий для сравнения достоинств различных планов и предложений — в какие отрасли следует входить, какую продукцию производить, какие компании приобретать.

При рассмотрении этого аспекта важно учитывать то, что квалификация и ресурсы должны не только сочетаться, но и быть сопоставимы в определенной степени.

Классическим примером синергии в диверсификации является поглощение небольшой проектной фирмы, которая выпускает хорошую продукцию, но практически не имеет необходимого оборудования, крупной производственной фирмой, выпуск продукции которой постепенно сокращается. Более крупная компания обеспечивает управление, администрирование, финансы и свои производственные мощности, а малая фирма предоставляет проекты и образцы продукции, специалистов и, возможно, даже свое имя, если это будет необходимо.

Сами по себе эти две фирмы обладают небольшим потенциалом, но, объединившись, они повысят его в несколько раз.

Совсем недавно появился оригинальный подход к рассмотрению диверсификации американского ученого Генри Минтцберга. Суть этого подхода заключается в том, что он предлагает новую метафору — волчок, которая предполагает, что энергия диверсифицированных корпораций должна быть направлена на поддержание динамичного баланса. Так, организация предприятия, которое занимается огромным количеством видов деятельности, требует такой модели, которая включала бы более агрегированные группировки по сравнению с традиционными (например, товары, регионы) и типы контроля (например, финансовый, стратегический). Все это может быть изображено в виде волчка, основой которого является бизнес (в общем виде), середина — автономный венчур и организационное планирование, а центральный менеджмент представлен как рукоятка, благодаря которой вся система волчка приводится в действие. Но в таком виде она не может быть стабильна. Она могла бы потерять равновесие из-за недостатка объема в центральной части волчка. Другими словами, автономный венчур (как предпочтительная форма адаптации) и организационное планирование (как основная форма контроля) — достаточно ли этого для поддержки корпораций? Является ли этот «худой» тип конгломерации действительно жизнеспособным? Несколько конгломерации, которые поддерживали себя таким образом некоторое время, выжили благодаря явному насаждению воли посредством высшего руководства — иными словами, постоянного поступления энергии к волчку, особенно со стороны сильного руководства. Тем не менее не исключено, что своим успехом они обязаны своим формальным системам (менее известным, чем контроль над производительностью на ITT в 70-х гг.). Иными словами, не существует формального пути управления организацией, которое фактически не знает, каким бизнесом она занимается. Это всего лишь диверсификация. Вспоминаются слова исполнительного работника одного из значительных конгломератов, который поведал о том, что с тех пор, как умер мистер (основатель), ни у кого не возникло идеи, как вести дела на этом предприятии. Вскоре оно было реорганизовано.

# 3. Диверсификация как часть корпоративной стратегии

Имеется два главных типа диверсификации - *связанная* и *несвязанная*. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии).

Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Большинство компаний обращаются к диверсификации тогда, когда они создают финансовые ресурсы, превосходящие необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса. Диверсификация может осуществляться следующими путями:

* через внутренний рынок капиталов;
* реструктурированием;
* передачей специфических искусств между СЗХ;
* разделением функций или ресурсов.

Диверсификация с помощью внутреннего рынка капиталов выполняет те же функции, что и фондовый рынок. При внутреннем рынке капиталов главный офис играет следующие главные роли:

* выполнение функций стратегического планирования, состоящих в определении портфеля СЗХ корпорации;
* определение финансовых целей и отслеживание деятельности СЗХ;
* размещение корпоративных капиталов среди конкурирующих СЗХ.

В этих условиях СЗХ представляют собой автономные центры прибыли, находящиеся только под финансовым контролем главного офиса.

Стратегия реструктурирования представляет один из видов стратегии внутреннего рынка капиталов. Разница состоит в степени вмешательства главного офиса в действия СЗХ. Компании, которые подвергаются реконструированию, обычно были плохо управляемыми в процессе создания и развития. Цель состоит в помощи им активизировать свою деятельность, изменить образ действий, развить новые стратегии на уровне СЗХ и влить в компанию новые финансовые и технологические ресурсы.

В том случае, когда используется стратегия передачи искусства или опыта деятельности, новый вид бизнеса рассматривается как связанный с существующими СЗХ (например, в области производства, маркетинга, снабжения, НИОКР). Обычно используются передачи таких искусств, которые снижают издержки в диверсифицированной компании.

Диверсификация путем распределения ресурсов возможна при наличии существенного сходства между одной или несколькими важными функциями существующих и новых СЗХ. Целью распределения ресурсов является реализация синергизма в деятельности компании при использовании общих производств, каналов распространения, средств продвижения, НИОКР и т.д. Таким образом, в каждую СЗХ требуется меньше вложений по сравнению с автономным решением этого вопроса.

При решении о диверсификации деятельности компании следует учитывать стоимость управления такой компанией. Эти затраты определяются числом СЗХ и необходимостью координации между ними. Так, затраты на управление больше в компании из 12 СЗХ, которые обладают определенным синергизмом, чем в компании из 10 СЗХ, которые не обладают этим качеством. Это иллюстрировано рис.1. Удельные затраты на управление диверсифицированной компании при высокой потребности в координации (МВСН) сравниваются с таковыми для компании с низкой потребностью в координации (МВСL). Предположим, что компания с высокой потребностью в координации стремится усилить свое положение путем синергизма СЗХ. А компания с малыми потребностями в координации следует стратегии внутреннего рынка капитала или реструктурирования. Как видно, на каждом уровне диверсификации соответствующие значения прямых МВСH больше значений МВСL. Если мы примем, что обе компании имеют одинаковые кривые удельных затрат на управление МVA, компания с низкой нуждой в координации имеет рентабельность управления больше, чем компания с высокой нуждой в координации.



Рис. 1 Зависимость удельных затрат на координацию степени диверсификации

Для несвязанной диверсификации не требуется координации между СЗХ. Следовательно, расходы на управление растут с числом СЗХ в портфеле компании. В противоположность этому компании со связанной диверсификацией несут затраты, растущие и с числом СЗХ, и со степенью необходимой координации между ними. Эти повышенные издержки могут уничтожить более высокие прибыли при связанной диверсификации (табл.1).

Таким образом, выбор между связанной и несвязанной диверсификациями зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

Фирма должна концентрироваться на связанной диверсификации, когда ключевые искусства компании могут использоваться в широком диапазоне отраслевых и коммерческих ситуаций, а также управленческие затраты не превосходят величин, необходимых при распределении ресурсов или передачи искусств. По той же логике компании должны концентрироваться на несвязанной диверсификации, если искусства базовой СЗХ высоко специализированы и не имеют приложения на стороне, а затраты на управление не превышают величин, нужных для реализации стратегии внутреннего рынка.

Таблица 1

**Сравнения связанной и несвязанной диверсификации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия диверсификации | Пути реализации | Источники затрат на управление |
| Связанная | Внутренний рынок капитала Реконструирование Передача искусств Распределение ресурсов | Число СЗХ Координация между СЗХ |
| Несвязанная | Внутренний рынок  капитала Реконструирование |  |

Стратегией, противоположной диверсификации, может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибылей, связанных с использованием новых возможностей бизнеса (например, при НИОКР). Однако при этом имеется риск доступа партнера к ключевой технологии.

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис.2).



Рис.2. Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Следует обратить внимание на четыре важнейших стороны корпоративной стратегии диверсицифированной компании:

1. Действия по завершенности диверсификации.

Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ (новых, зрелых и т.д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ.

После выбора позиции в существующих СЗХ корпоративная стратегия должна концентрироваться на путях улучшения деятельности набора СЗХ. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в СЗХ. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных СЗХ, поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и "раздевание" СЗХ, которые неперспективны в долговременном плане.

3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т. е. должен обеспечиваться эффект 2+2=5).

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ.

# 4. Возможные пути диверсификации

*Путь первый: освоение новых сегментов.* Можно с достаточной уверенностью прогнозировать, что в ближайшем будущем структура российского рынка существенно изменится. Вслед за уже происходящими структурными изменениями в торговле и дистрибуции, вызванными развитием розничных сетей, начинаются структурные изменения в промышленности. Производственные компании отказываются от не ключевых для них операций и переходят на аутсорсинг, и это стимулирует развитие специализированных компаний, готовых составить конкуренцию неэффективным внутренним подразделениям. Для многих фирм открывается уникальная возможность «поймать волну» и стать лидером на формирующихся и бурно растущих рынках. Наверное, этим можно объяснить уверенность руководства российской фирмы РИАТ в перспективности бизнеса автокомпонентов, выразившуюся в решении о реализации компанией РИАТ инвестиционного проекта общей стоимостью порядка $30 млн. Проект предусматривает, в частности, приобретение новейшей французской технологии, позволяющей выпускать пластик с оптимальным соотношением цены и качества. Пример быстрого развития бизнеса автокомпонентов – очень яркая характеристика процесса специализации сборочных заводов на основных операциях. За три года РИАТ освоил 30 моделей сидений для ряда автобусных, автомобильных и тракторных заводов, отказавшихся от собственного производства сидений. В планах компании на ближайшие годы – освоение пяти-шести растущих сегментов на рынке, причем не только химической продукции, с общим объемом продаж $50–60 млн в год.

Иногда для создания нового сегмента бывает достаточно внимательно изучить западный опыт и обнаружить ценную для освоения в России идею. Именно таким образом на РИАТе нашли пустую пока что нишу на рынке – машину, оборудованную системой «Мультивихрь», со сменными кузовами, т. е. многофункциональный автомобиль. Экономическая эффективность использования такой машины для некоторых групп потребителей очевидна.

*Путь второй: альянсы*. В российской практике успешные альянсы с зарубежными компаниями пока что редкость. По оценке специалистов, не только российские, но и западные менеджеры часто не могут сформулировать стратегически и экономически понятную причину своего интереса к альянсу с конкретной компанией. Вот каким образом объясняет интерес компании «Севесталь-Авто» к альянсам ее Генеральный директор Павел Лукша: «Российские предприятия автомобильной промышленности, в принципе все машиностроение, были вертикально интегрированы внутри одного завода. Поэтому получается, что заготовительные производства – это не отдельный бизнес, у которого мы что-то закупаем, а наши цеха. Это нас не устраивает. Мы не понимаем, где мы зарабатываем, а где теряем. Поэтому есть идея разделить завод на несколько частей, выстроить достаточно понятную вертикальную цепочку отношений между поставщиками и потребителями, и тогда у нас появляется возможность технологически развивать заготовительное производство в партнерстве с международными компаниями, специализирующимися на каких-либо комплектующих». Недавно «Северсталь-Авто» передала в управление голландской инжиниринговой компании Gemco литейное производство Заволжского моторного завода.

Для многих российских компаний наиболее реальным способом преодолеть отставание является вступление в альянсы с зарубежными партнерами и покупка лицензий. Понятно, что Россия – это пока еще довольно привлекательное место для зарубежных компаний с точки зрения дешевых человеческих и энергоресурсов, и есть вещи, которые интересны нам, то есть возможно взаимовыгодное разделение труда.

Анализируя опыт альянса ТНК и ВР, Татьяна Магаршак, старший советник ТНК-ВР, отмечает, что успешные альянсы должны быть альянсами равных, и создавать реальные стратегические преимущества каждой из сторон.

*Путь третий: зарубежные рынки.* Чем более специализирована компания, тем явственнее она ощущает ограниченность объема внутреннего рынка. Тогда и возникает вопрос: диверсифицироваться, осваивать новые продукты в России, или специализироваться, осуществлять экспансию бизнеса на внешний рынок? Обычно российские компании-лидеры выбирают диверсификацию. В ближайшее время «Уральская химическая компания» окажется в такой ситуации по основным видам своей продукции, заняв от 50 до 80% объема внутреннего рынка по различным видам синтетических смол. Как отмечает менеджер компании Андрей Гурьянов: «Интересны динамичные рынки, рождающие неудовлетворенный спрос и на которых мы были бы конкурентоспособны. Только он может стимулировать наше развитие. Мы сегодня главные поставщики смол для российских автозаводов. Вот если бы хоть на одном из них сделали инвестиции в новые литейные технологии, которые бы предъявили новый спрос на литейные смолы. Естественно, мы вынуждены были бы идти за этим спросом и новые технологии разрабатывать, покупать патенты, лицензии. И потом это можно бы было переносить, предлагать этот продукт другим развивающимся странам, которые по тому же пути идут». Компания активно осваивает ряд перспективных ниш на зарубежных рынках, в частности – на рынке Китая, но экспорт не является стратегическим приоритетом развития.

Менеджеры обычно указывают на отсутствие продукта, который мог бы быть конкурентоспособным на зарубежных рынках. Это справедливо, но вряд ли из этого следует, что перспектив нет вообще. Скорее надо ориентироваться на постепенное движение к созданию такого продукта. Генеральный директор компании РИАТ Владимир Пономарев, например, уверен, что без достижения бизнесом автокомпонентов компании РИАТ международного уровня конкурентоспособности у него нет будущего. Он оценивает срок решения этой задачи в три года. Решаться она будет поэтапно: «На первом этапе мы планируем стать лучшими среди поставщиков сидений для российских автозаводов. На втором этапе мы хотим, чтобы наша продукция была востребована новыми сборочными предприятиями, которые создаются в России. И только зарекомендовав себя и захватив долю рынка в работе со сборочными производствами иностранных компаний, мы посчитаем себя готовыми для того, чтобы начинать планировать и действовать на международном рынке».

Обычно в качестве основного экспортного рынка для российских компаний рассматривается рынок развивающихся стран. Но ряд предпринимателей считает, что реально осваивать и рынки развитых стран. Так, они видят отличные перспективы расширения рыночного сегмента мотоциклов «Урал» в США, куда в последние годы их продается больше всего. Для того чтобы успешно работать на зарубежном рынке, надо на нем постоянно присутствовать – Ирбитский мотозавод отказался от работы с эксклюзивным дистрибутором фирмой «Урал-Америка» и начал работать с дилерами напрямую.

Итак, проведенный опрос менеджеров и аналитиков позволяет сделать прогноз, что процесс специализации будет активно развиваться в ближайшие годы. И в сложившейся ситуации критически важное значение для компаний приобретает оценка времени, имеющегося в их распоряжении, для принятия и реализации решений по реструктуризации.

# Заключение

В качестве заключения резюмируем основные положения курсовой работы:

* Диверсификация увеличивает доход при оптимизации портфеля, реструктурировании, передаче искусств, распределении ресурсов. Диверсификация по другим причинам не способствует росту доходов.
* Затраты на управление при диверсификации зависят от числа СЗХ в компании и существенности координации между ними.
* Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, так как компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. В случае, если искусства компании не передаются, она может прибегнуть к несвязанной диверсификации.
* Имеется два главных типа диверсификации - связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.
* Стратегический альянс компаний может реализовать многие выгоды связанной диверсификации без увеличения затрат на управление. Однако при входе в альянс у компании возникает риск получения партнером ключевой технологии. Этот риск снижается при получении компанией инвестиционных кредитов от партнера.

# Список использованной литературы

1. Азрилиян А. Н. , Азрилиян О. М. , Калашникова Е. В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов, М: Институт новой экономики, 2002, - 1280 с.
2. Аронов А. М., Петров А. Н. Диверсификация производства: теория и стратегия развития.— СПб.: Лениздат, 2000.— 128 с.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Т.: Скиф, 2000г. - 451с.
4. Денисов А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. М.: "Дело и Сервис", 2002. - 416 с.
5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник / Под ред. проф. В. А. Алексунина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002.— 614с.
6. Маркетинг: Учебник для вузов/ НД. Эриашвили, К. Хо-вард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвшш. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 623с.
7. Тупицын А.Л. Диверсификация предприятия // Новосибирск, 2004. – 150с.