Авхадшина.

**Основные элементы теории диверсификации**

 В хозяйственной практике могут быть предложены разнообразные стратегические альтернативы развития и роста компании. Одна из таких альтернатив — диверсификация. В экономической литературе встречается множество определений понятия диверсификация. Нам представляется, что сложность такого определения заключается в том, что диверсификация является, такой экономической категорией, которой нельзя дать однозначное определение. Разные люди подразумевают под ней весьма различные процессы. Поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту категорию применительно к конкретным обстоятельствам. Тем не менее, можно дать и достаточно общее, широкое определение диверсификации, но с некоторыми замечаниями. Такой подход дает основу для проведения дальнейшего анализа процесса диверсификации. Диверсификация (позднелат. diversificatio — изменения, разнообразие, от лат. diversus — разный facio — делаю) представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Она связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом 210 Раздел I. Стратегическое планирование производства, но и для организации новых видов производства, проникновения в другие отрасли [3]. Таким образом, в отечественной экономической литературе под диверсификацией понимают «проникновение капитала данной корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности». Исходя из вышесказанного, видно, что, с экономической точки зрения, диверсификация — это развитие производства или прирост его объемов за счет выпуска дополнительной новой продукции на новые рынки и поиска более сильной позиции на них. Такое определение почти всегда оправдывает себя. Однако оно не учитывает другие аспекты явления, которые имеют место в деятельности современных предприятий. Среди них — способность фирмы «упорядочить» свой капитал и трудовой потенциал, когда необходимы кардинальные изменения в ее деятельности, в условиях конкуренции, а также иметь возможность огромого поля деятельности для управленцев и достаточно перспектив для дальнейшего роста. Диверсификация — это вход компании в новую сферу производственных отношений, куда она вносит более эффективный менеджмент либо новый способ управления деятельностью фирмы. Конечно же, цель диверсификации — добиться в будущем повышения показателей эффективности при полном использовании ресурсов. Общее определение, данное известным ученым И. Ансоффом, уделившим большое внимание этой проблеме, выглядит следующим образом: «Диверсификация — это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [3]. Дополним данное определение двумя замечаниями. Во-первых, этот процесс касается 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, требующей новых финансовых инвестиций. Во-вторых, диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность ее функционирования независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая при этом не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения ее устойчивого поступательного роста. Причем если продукты компании имеют узкое применение, то она не является специализированной, если они находят разнообразное применение, то это диверсифицированная компания. Глава 5. Стратегическое планирование в условиях диверсификации... 211 Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируя от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация). Нам представляется, что при рассмотрении проблемы диверсификации следует выделить два вида диверсификации: • косвенная, при которой общие факторы ограничены финансами и управлением коммерческими предприятиями. Ситуация характерна для инвестиционных компаний и промышленных холдинговых групп; • прямая, когда существуют дополнительные общие факторы, такие как технологическое ноу-хау, маркетинговые или экспертные услуги. Согласно этому, мы имеем дело с «вертикальной интеграцией», когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять ей необходимые материалы и сырье и/или будут обеспечивать рынки сбыта для ее продукции. На основе такого деления можно выделить три процесса (мотива) диверсификации. • Замена — этот процесс используется для имеющейся комбинации продукт—рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу либо «морального» износа, либо жесткой конкуренции. • Дополнение — данный процесс целесообразно применять для существующей комбинации продукт—рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов. • Страхование — этот процесс может использоваться для преодоления условий спада либо возможного перенасыщения рынка. Он осуществляется преимущественно путем распределения инвестиций и величины риска на все сферы производства. Все эти процессы, рассматриваемые в качестве побудительных мотивов, могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом. Это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации требует хорошего обоснования и тщательного планирования в соответствии с этими обстоятельствами. Возникает вполне закономерный вопрос: если анализ деятельности предприятия выявит, что компании следует диверсифицироваться, то где и как ему следует искать диверсификационные возможности? 212 Раздел I. Стратегическое планирование В целом, существуют три типа таких возможностей: Во-первых, каждый продукт, произведенный компанией, должен состоять из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя — покупать большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является вертикальная диверсификация, которая 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 диверсификации. Однако соответствующие 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. Во-вторых, 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. В-третьих, возможна и боковая диверсификация, когда она выходит за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации 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 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 развития промышленности, авиакомпания может предпринять определенные шаги по следующим направлениям. 1. Вертикальное направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства. 2. Горизонтальная диверсификация увеличивает охват сегментов «военных» рынков. Глава 5. Стратегическое планирование в условиях диверсификации... 213 3. Горизонтальное направление, кроме того, увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации. 4. Боковое движение стабилизирует реализацию продукции в условиях экономического спада. 5. Боковое движение 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 аспектов баланса между общей стратегией «продукт—рынок» и окружающей средой. Специфические цели, поставленные для определенных ситуаций, могут быть сгруппированы в три основные категории: • цели роста (п. 1, 2, 3), которые должны способствовать регулированию баланса в условиях благоприятных тенденций; • цели стабилизации (п. 3, 4), предназначенные для защиты от неблагоприятных тенденций и непредсказуемых явлений; • цели гибкости (п. 5), предусматриваемые для усиления позиции компании в случае непредсказуемых событий. Диверсификационное направление, необходимое для одной из целей, может совершенно не подходить для другой. Так, например: • если компания диверсифицируется по причине того, что наблюдается тенденция сокращения спроса, то выбор вертикальной диверсификации ошибочен, так как это в лучшем случае временный проект по предотвращению возможного спада деятельности компании; • если в отрасли, в которой задействована компания, появляются признаки благополучного роста, то вертикальная и горизонтальная диверсификации желательны с целью укрепления позиций компании в той сфере деятельности, где сконцентрированы знания и опыт; • если основной интерес — стабилизация с учетом прогнозов случайностей, то шансы таковы: и горизонтальная, и вертикальная диверсификация не могут обеспечить постоянное стимулирующее воздействие, возникает необходимость в боковой диверсификации; • если интерес управляющих сдерживает узость технологической базы в условиях непредсказуемости, тогда однозначно следует выбирать боковую диверсификацию в новые сферы технологии. 214 Раздел I. Стратегическое планирование Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие три типа процесса диверсификации. 1. Вертикальная диверсификация, характеризующаяся поглощением поставщиков и потребителей (включая систему торговли). Преимуществом данной формы диверсификации является контроль над всей цепочкой производства — от сырья до готового продукта. Чаще всего вертикальная диверсификация связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса (например, нефти). 2. Горизонтальная диверсификация, характеризующаяся осуществлением своего развития за счет поглощения системы продукт/ рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей. Например, в условиях конверсии производства предприятия военно-промышленного комплекса достаточно легко и устойчиво могут войти на соответствующий рынок гражданской продукции. 3. Побочная или конгломеративная диверсификация, характеризующаяся проникновением предприятия в другие отрасли безотносительно его технологической и сбытовой связности. Она предполагает приобретение принципиально новых для данного предприятия производств, обеспечивающих быстрый рост и получение большой прибыли. Побочная диверсификация может привести как к повышению стабильности функционирования предприятия, так и к возможности больших финансовых потерь в случае неудачи. Для успешной деятельности здесь требуется аккумуляция финансовых ресурсов, наличие независимых схем управления, а общая стратегия может касаться только финансовой политики. Рассматривая проблемы диверсификации, Т. Коно в своей работе «Стратегия и структура японских предприятий», используя критерий доли в чистом объеме продаж одного продукта, предлагает следующим образом классифицировать предприятия (табл. 5.1) [113]. Однопродуктовые компании (S) характеризуются тем, что у них на один продукт приходится более 95% общего объема продаж. Типичным примером такой компании является фирма «Тойота», выпускающая преимущественно легковые автомобили. Компании с доминирующим продуктом (D) — это компании, где на один (основополагающий) продукт приходится более 70%, но в то же время не более 95% общего объема продаж. По мнению Т. Коно, к таким компаниям относится, например, японская фирма «Тейдзин», производящая ткани из полиэстера и нейлона. Глава 5/ Стратегическое планирование в условиях диверсификации,.. 215 Таблица 5.1 Классификация номенклатуры продукции по Т. Коно Компании с технологически связанной продукцией (RT) характеризуются тем, что сбыт любого одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, но на технологически связанные группы продуктов приходится более 70% от этого объема. Примером такого вида компаний могут служить предприятия лесопромышленного комплекса, например фирма «Хонда». Компании, выпускающие продукты, связанные со сбытом (RM) — это компании, в которых сбыт одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, а объем продаж через общую сбытовую сеть составляет более 70%. По мнению Т. Коно, к таким компаниям относится японская фирма «Фудзия», производящая бисквиты и одновременно содержащая рестораны и магазины, где продаются эти бисквиты. Для компании, выпускающей продукцию, связанную со сбытом и технологией (RMT), характерно, что доля одного продукта в общем объеме продаж составляет менее 70%, но доля продуктов, связанных технологически и общей сбытовой сетью, составляет более 70% от общего объема продаж. Типичным представителем такого рода компаний является фирма «Кэнон», производящая фотокамеры, фотокопировальные аппараты и калькуляторы, а также сопутствующие аксессуары, которые связаны как технологически, так и общей бытовой и сервисной сетью. Наконец, компании, выпускающие не связанную между собой продукцию (U), продают менее 70% от общего объема сбыта продукции, связанной как технологически, так и общей сбытовой сетью. Типичным представителем такого рода компаний является фирма United 216 Раздел I. Стратегическое планирование Technologies, производящая авиационные двигатели; оборудование для отопления, вентиляции и транспортных средств; лифты; провода и кабели; системы защиты и управления; системы космической транспортировки; запасные части к автомобилям. Рассмотрим теперь подробнее вопрос о причинах, побуждающих предприятие диверсифицировать свое производство. Идеальным вариантом деятельности любого предприятия является предвидение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов фирмы. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности предприятия. Для менее успешно работающих предприятий — компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия в будущем, первым признаком такого разрыва показателей производительности являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности. В каждом отдельном случае важную роль может играть целый комплекс причин диверсификации. При этом причины, имеющие несущественное значение, могут в конечном итоге привести к иному решению проблемы. Среди основных причин диверсификации, очевидно, можно назвать следующие: • выживаемость — меры по противодействию неблагоприятному рыночному, производственному или материальному воздействию; • стабильность — задействование производственного баланса в циклическом производстве; • производственная утилизация ресурсов; • адаптация к изменению потребностей покупателя; • рост. Таковы основные причины диверсификации, они вызваны необходимостью повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент времени или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу, т. е. связаны с принятием стратегических решений. И. Ансофф выделяет следующие причины диверсификации производства [3]. 1. Фирмы диверсифицируются, когда они не могут достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля. Глава 5/ Стратегическое планирование в условиях диверсификации... 217 Если говорить о ближайших целях и долгосрочной рентабельности, причинами диверсификации могут стать насыщенность рынка, общее уменьшение спроса, конкуренция или устаревание продуктов фирмы. Обычные симптомы этого — уменьшение нормы возврата инвестиций, «высыхание» потока новых возможностей. Если говорить о гибкости, причиной диверсификации может быть непропорционально большая часть объема продаж, приходящаяся на одного покупателя, узкий рынок или ограниченная технологическая база, появление новых технологий. 2. Даже если компания имеет привлекательные возможности для расширения производства, успешно движется к поставленным целям, она может принять решение о диверсификации, если сумма остающейся у нее прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности. 3. Даже если достигаются текущие цели, компания может принять решение о диверсификации в случае, если это позволяет ей получать большую прибыль, нежели простое расширение производства. Такая ситуация может быть в случаях: • когда возможности диверсификации настолько привлекательны, что покрывают неизбежный в таких случаях малый синергизм; • когда отдел исследований и разработок разработал перспективные новые продукты; • когда руководство не придает особого значения синергизму и, следовательно, синергетические преимущества, которыми обладает расширение перед диверсификацией, не существенны. Это особенно характерно для конгломератов. 4. Компании нередко страдают синдромом «хорошо там, где нас нет». Не обладая достаточно надежной инфомацией об альтернативах диверсификации, такие компании вместо тщательного сравнения возможностей переходят к немедленным практическим действиям. Гораздо более дешевой и оправданной является заблаговременная покупка надежной информации. И. Ансофф делает вывод, что «по причинам 2 и 3 компании будут пытаться диверсифицироваться, когда появляется возможность поставить более высокие цели. В случае 1, если анализ возможностей показывает, что диверсификация не может улучшить позицию фирмы, цели пересматриваются с точки зрения их уменьшения». В самом общем виде причины диверсификации, как показывает анализ высказываний И. Ансоффа, лежат в области интересов высшего 218 Раздел I/ Стратегическое планирование руководства предприятия, которые, в свою очередь, определяются целями развития фирмы и возможностями для их достижения. Нельзя забывать о внешней, деловой среде, которая может способствовать процессу диверсификации производства либо наоборот, препятствовать ему. Чисто теоретически, если считать, что основной целью развития предприятия в условиях развитых рыночных отношений является получение высокой и устойчивой прибыли в длительном временном интервале, то следует признать, что наиболее эффективной формой предпринимательской деятельности является предприятие, узко специализированное в своей деятельности. При этом сразу оговоримся, что на данном этапе влияние окружающей среды рассматриваются как стабильно положительное. Внимание предпринимателя может быть направлено на достижение постоянного соответствия стратегии фирмы любым изменениям в отрасли и нуждам потребителей. Руководство предприятия получает возможность быть в курсе всех производственных процессов на предприятии. Высшее звено руководства проходит все ступени роста на фирме и имеет большой производственный опыт. Кроме того, предприятие может использовать все свои организационные ресурсы, чтобы подняться на более высокий уровень развития в сфере деятельности. При таких условиях проще выявить важнейшие конкурентные преимущества фирмы. В случае, если внимание менеджеров сосредоточено в одной сфере деятельности, вероятность возникновения идей о том, как улучшить технологию производства, как лучше удовлетворить запросы потребителей новыми свойствами товаров, как повысить эффективность всей цепочки «производствозатраты», значительно увеличивается. Таким образом, работа в одной, определенной сфере бизнеса позволяет уверенно обеспечивать лидерство в отрасли или, по крайней мере, сохранять стабильную конкурентоспособность. Однако данная (описанная выше) ситуация носит чисто теоретический характер. Во-первых, сами высшие руководители имеют разные «ценностные характеристики», которые по-разному определяют цели развития своих предприятий-фирм. Как справедливо отмечает И. Ансофф [3], консервативные менеджеры, имеющие опыт работы только в одной отрасли, отходят от узкой специализации только в случае исчерпания всех возможностей реализации целей в данной сфере бизнеса, а если фирма достигает текущих целей, то возможность диверсификации производства не рассматривается. Руководители, обладающие пред- Глава 5/ Стратегическое планирование в условиях диверсификации... 219 принимательским талантом, рассматривают предприятие как инвестиционную схему, которую нужно улучшать и изменять, если есть подходящая возможность. Такая разница в подходах оказывает основное влияние на решение о необходимости диверсификации. Во-вторых, тезис о стабильности положительного воздействия внешней деловой среды в современной рыночной ситуации чаще всего подвергается сомнению. Более того, в современной экономической ситуации динамизм и сложность внешней деловой среды постоянно повышаются, что обусловлено ужесточением конкурентной борьбы, глобализацией производства и реализации товаров и услуг и постоянными «технологическими разрывами». Предприятие (высшее руководство) должно в обязательном порядке учитывать вышеуказанные изменения и соответствующим образом на них реагировать. В качестве допущения примем, что ресурсное обеспечение (внутренние возможности) предприятия достаточны, чтобы осуществлять любые стратегические изменения. А. А. Томпсон [204] предлагает следующую схему возможных стратегических действий специализированного предприятия в условиях изменения внешней, деловой среды (рис. 5.1), где конкурентные позиции фирмы сопоставляются с показателями, характеризующими различие типа рынков в зависимости от темпов роста. В результате сопоставления образуются четыре стратегических ситуации, в каждую из которых может попасть специализированное предприятие. При этом стратегические возможности перечисляются в порядке убывания их привлекательности с позиции высшего руководства. На основании детального анализа всех возможных стратегических действий делается вывод: решение вопроса «когда диверсифицироваться» зависит, с одной стороны, от конкурентной позиции фирмы на рынке, а с другой — от остающихся возможностей в ее базовой отрасли. Следует подчеркнуть, что не существует четко определенного момента, в который компании должны проводить диверсификацию. В самом деле, они могут рационально выбирать различные подходы к вопросу о диверсификации и использовать их в разные моменты времени [204]. Однако нам представляется, что, несмотря на бесспорность приведенных выводов, основы причин диверсификации производства более сложны и многообразны. На наш взгляд, движущими мотивами диверсификации производства выступают три рассмотренных фактора: цели высшего руководства предприятия, динамика деловой внешней среды и ресурсные возможности предприятия (фирмы). Данные 220 Раздел I. Стратегическое планирование Темп роста рынкаВысокий Низкий Конкурентная позиция Слабая Стратегические возможности Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для повышения товарооборота) Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ) Вертикальная интеграция (если она усиливает позицию фирмы) Диверсификация Слияние или продажа более сильной фирме Закрытие (последняя возможность, если другие не помогли) Стратегические возможности Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) Слияние с конкурирующей фирмой (для усиления конкурентных преимуществ) Вертикальная интеграция (если она существенно укрепляет позиции фирмы) Диверсификация «Снятие сливок» и уход с рынка Ликвидация (если другие меры не помогли) Сильная Стратегические возможности - Продолжение концентрации в одной области - Международная экспансия - Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы) - Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли) Стратегические возможности - Международная экспансия - Диверсификация в смежные области - Диверсификация в новые отрасли - Совместные предприятия в новых отраслях - Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) - Продолжение стратегии концентрации (рост за счет отвоевания доли рынка у слабых конкурентов Рис. 5.1. Возможные стратегические действия специализированного предприятия в условиях изменения внешней деловой окружающей среды факторы определяют три критерия диверсификации — критерий привлекательности, критерий «затраты на вхождение» и критерий дополнительных выгод (рис. 5.2). Критерий привлекательности означает, что отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной для получения хорошей прибыли с вложенных средств. При этом основным показателем критерия привлекательности служит долгосрочная рен- Глава 5. Стратегическое планирование в условиях диверсификации... 221 Движущие силы диверсификации Рис. 5.2. Движущие силы и критерии диверсификации производства табельность, а не темпы роста или такое понятие, как товар, пользующийся повышенным спросом, который характеризует привлекательность отрасли лишь косвенно. Сюда же следует отнести и понятие «создание ценности для акционеров-владельцев предприятия». Это означает, что для повышения доходности акций диверсифицирующееся предприятие должно идти в те сферы бизнеса, которые могут лучше действовать под общим управлением, чем в качестве независимых предприятий [204]. Другими словами, доходность акции не создается через диверсификацию, пока не получается синергический эффект, в результате этого родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые предприятия. Критерий «затраты на вхождение» означает, что затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть такими высокими, чтобы «обескровить» предприятие, подорвать его ликвидность и поставить под сомнение устойчивость потенциала предприятия. Рассматривая данную проблему в своей модели «пяти сил конкуренции», М. Портер отмечал, что входные затраты для новых предприятий, входящих в привлекательные отрасли, всегда очень высоки, будь-то покупка действующего предприятия или создание нового с нуля. При этом всегда существует большой риск полного провала операций по диверсификации и получения убыточного, а не прибыльного производства. 222 Раздел I. Стратегическое планирование Критерий дополнительных выгод означает, что вхождение в новую сферу бизнеса обеспечивает увеличение стабильности функционирования предприятия, т. е. увеличивает его приспосабливаемость к изменениям внешней деловой окружающей среды. Это означает, что новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих сферах бизнеса предприятия. Если деятельность предприятия удовлетворяет всем трем вышеперечисленным критериям, то диверсификация производства для высшего руководства становится предпочтительным стратегическим решением. При соответствии двум критериям — действия в области диверсификации не являются настолько очевидными и требуют дополнительного анализа (табл. 5.2). Так, при соответствии целей высшего руководства ресурсным возможностям предприятия решение о диверсификации будет определяться условиями внешней деловой окружающей среды. Таким образом, предприятие находится в состоянии готовности к диверсификации производства. Точно такие же действия (а, точнее, готовность к стратегическим решениям) характерны для высшего руководства, когда внешняя деловая среда способствует диверсификации производства, устремления топ-менеджеров направлены на расширение сфер бизнеса фирмы, но ресурсное обеспечение данного процесса не соответствует предъявленным требованиям. Наконец, возможна ситуация, когда и внешняя деловая окружающая среда, и ресурсные возможности предприятия не препятствуют диверсификации, однако цели высшего руководства связаны с работой в традиционных сферах бизнеса. В данном случае предприятие остается на старых позициях развития, т. е. диверсификация производства как стратегическое решение не принимается. Таблица 5.2 Возможные действия в области диверсификации производства Критерий Цели Ресурсы Цели Окружающая среда Окружающая среда Ресурсы Ограничения Окружающая среда Ресурсы Цели Действия в области диверсификации Готовность к диверсификации Готовность к диверсификации Остается на прежни