**Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации**

Исследование сущности понятия диверсификация производства показывает, что методы ее проведения находятся жесткой зависимости от сферы бизнеса и управления предприятием. Диверсификация требует такой степени гибкости в подходах к ее реализации что в начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, и одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. В самом общем виде программы по проведению диверсификации могут включать один из нижеперечисленных методов

Адаптация. 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.

Экспансия (расширение). Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.

Поглощение. 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 на вновь образовавшуюся компанию.

Слияние. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

Присоединение. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией. Однако присоединившая компания продолжает функционировать как независимая структура.

Инвестиции. 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.

Содействие. Оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности По большому счету, потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как фактор, существенно способствующий процессу диверсификации.

Поскольку каждой ситуации проведения диверсификации присущи различные аспекты, возможны комбинации перечисленных выше методов. Изучение программ диверсификации, реализованных за рубежом, и отечественного опыта в этой области показало достаточно схожие результаты. Провал многих программ диверсификации связан с игнорированием важнейших требований к реализации стратегии конкуренции в условиях проведения диверсификации. Корпоративные стратегии диверсификации производства роста цикла развития предприятия предполагают вхождение в новые сферы деятельности и могут быть реализованы в следующих формах: поглощение, создание нового предприятия (компании, фирмы) или совместного предприятия.

Поглощение существующей компании — наиболее часто встречающаяся форма диверсификации. Ее преимуществом считается быстрое проникновение на целевые рынки. В последнее время широко обсуждается вопрос о «насильственном поглощении», когда различными путями одна фирма получает в свое распоряжение контрольный пакет акций другой фирмы вопреки желанию прежнего руководства и некоторых из акционеров. В то же время этот способ диверсификации производства позволяет преодолевать такие «барьеры вхождения», как ликвидация технологического отставания, установление связей с поставщиками, обеспечение конкурентоспособности по себестоимости (издержкам производства), использование существующей дистрибьютерской сети, позволяющей гарантировать признание торговой марки и заручиться сбытом продукции.

Вместе с тем предприятие, решившее купить другую фирму, оказывается перед необходимостью решить вопрос: купить благополучную фирму по высокой цене, либо аутсайдера по низкой. С одной стороны, если покупающая фирма испытывает недостаток в знаниях, необходимых для успешной работы в данной отрасли, но обладает большими финансовыми возможностями, то для нее лучше будет купить сильную перспективную компанию, имеющую конкурентный вес на данном рынке. С другой стороны, если предприятие, решившее диверсифицироваться, обладает достаточным потенциалом (финансы, ноу-хау, уже развитую для новой продукции сбытовую сеть, имидж солидного партнера в деловом мире), то для долгосрочного инвестирования, каковым является приобретение, лучшей может считаться покупка слабой компании

Диверсификация «с нуля» предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Одним из основных критериев при создании нового предприятия или поглощения уже существующего для реализации корпоративной стратегии диверсификации являются затраты, требующиеся инвестиции. При этом необходимо четко рассчитать размер прибыли, которую получит предприятие от данной формы диверсификации, соотнести ее с затратами, связанными с покупкой и поддержанием конкурентоспособности нового производства. Высокая цена приобретения или строительства производства «с нуля» может привести ситуации, при которой получение искомого уровня прибыли для материнской компании станет проблематичным.

Вертикальная интеграция представляет собой поглощение поставки потребителей, включая и систему торговли. Преимуществом данной корпоративной стратегии диверсификации является контроль над всей цепочкой производства — от сырья до готового продукта. Чаще всего вертикальная интеграция связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса.

Потенциал поставщиков может стать важным фактором на рынке из-за того влияния, которое они могут оказывать на показатели прибыли. Сильные поставщики могут снижать прибыль в отрасли, потребляющей их продукт, путем повышения цен, которые не могут быть переложены на плечи собственных покупателей (потребителей продукции). Они могут также сократить прибыль покупателей, ухудшая качество продукции, поскольку увеличивается прибыль поставщиков за счет прибыли покупателей. Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важным являются эти затраты в цене продукции покупателя. Вместе с тем поставщикам труднее достичь своих целей, если одна из отраслей промышленности, которые они снабжают, является их основным потребителем. В этом случае благосостояние самих поставщиков непосредственно зависит от благосостояния потребителей, что заставляет первых ощущать необходимость защитить свою отрасль промышленности посредством разумных цен, повышения качества изделий.

Таким образом, в условиях устойчивой и сильной зависимости от поставщиков в плане получения прибыли потребитель может посчитать целесообразным процесс обратной интеграции, когда, диверсифицируя свою деятельность на поставщиков, он защищает себя от их негативного влияния и обеспечивает стабильное функционирование своего производственного процесса.

Таким образом, можно утверждать, что покупатели становятся более влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности воздействовать на цены, качество, уровень обслуживания и другие условия продаж. Именно поэтому иногда полезной становится интеграция «вперед» (по выражению Ж.-Ж. Ламбена. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или создание собственной сети магазинов. На промышленных рынках главная цель заключается в контроле над развитием последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать потребителей своей продукции. В этом случае фирма создает дочернюю структуру, задачей которой является понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей. [4, с.42]. Корпоративная стратегия диверсификации в родственные отрасли представляет собой по своей сути стратегию концентрической диверсификации Корпоративные стратегии диверсификации в родственные отрасли как формы концентрической диверсификации основаны на стратегическом соответствии и могут проявляться в области технологии производства, совместных требований к мастерству персонала, единых источников материальных ресурсов и поставщиков, потенциала для совместного производства деталей и компонентов, похожих производственных методов и управленческого ноу-хау, в использовании одинаковых методов и подходов к маркетингу и сбыту продукции, организации дистрибьютерской сети, потенциала совместного послепродажного обслуживания, а также совместного использования торговой марки и репутации фирмы. Использование подобных стратегических соответствий важно, так как позволяет осуществлять системную экономию на масштабах производства и представляет момент в завоевании конкурентных преимуществ перед соперниками на определенных сегментах рынка. Корпоративные стратегии диверсификации производства в неродственные отрасли связаны с конгломеративным (комбинированным) типом диверсификации. Это означает, что предприятие предпочитает проводить диверсификацию в другие отрасли, не связанные с основным производством, но с хорошими возможностями для получения высокой и устойчивой прибыли. Основным положением непрофильной диверсификации, таким образом, является то, что любая фирма, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения высокой и устойчивой прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации. [5, с.21].

Фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию, почти всегда проникают в новые для них сферы бизнеса путем приобретения уже функционирующих предприятий, а не при помощи создания нового филиала в рамках единой корпоративной структуры. Такая стратегия основывается на том, что рост предприятия за счет поглощения других фирм повышает стабильность акций. При этом поиск концентрируется вокруг компаний, которые предлагают возможность для получения быстрой финансовой отдачи за счет своего особого положения В заключении можем отметить, что в условиях растущей конкуренции корпоративная стратегия диверсификации производства становится отличным инструментом для управления рисками; позволяет избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании. При правильной реализации стратегия диверсификации помогает сохранить работоспособность и прибыль компании в период экономического спада, стагнации или резкого изменения принципов работы отрасли. Стратегия может принести явные преимущества для фирмы и повысить стабильность бизнеса, но требует подробной оценки внутренних ресурсов компании, факторов окружающей среды и глубокого знания рыночных тенденций. Необходимо следовать данному плану, который поможет в разработке стратегии диверсификации, а также в выборе правильного направления для диверсификации бизнеса.