



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

О. С. Тиханкина<sup>1</sup>, М. Ю. Курлова<sup>2</sup>

ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,  
2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.

E-mail: <sup>1</sup> o.s.tihankina@donnasa.ru, <sup>2</sup> kurlovam@mail.ru

Получена 18 февраля 2019; принята 22 марта 2019.

**Аннотация.** В статье освещается история развития теории и практики процесса диверсификации в мировой экономической системе, анализируются авторские трактовки термина, подчеркиваются специфические черты теории диверсификации в целом и конкретно в отечественной науке и бизнесе; обосновывается классификация диверсификации производства, раскрывается сущность ее различных типов; анализируется диверсифицированность крупного промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** диверсификация, рентабельность, связанная и несвязанная диверсификация, горизонтальная и вертикальная диверсификация, рыночная экономика, переходная экономика.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

О. С. Тиханкіна<sup>1</sup>, М. Ю. Курлова<sup>2</sup>

ДОНУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,  
2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.

E-mail: <sup>1</sup> o.s.tihankina@donnasa.ru, <sup>2</sup> kurlovam@mail.ru

Отримана 18 лютого 2019; прийнята 22 березня 2019.

**Анотація.** У статті висвітлюється історія розвитку теорії і практики процесу диверсифікації у світовій економічній системі, порівнюються різні авторські трактування терміна, підкреслюються специфічні риси теорії диверсифікації в цілому і конкретно у вітчизняній науці і бізнесі; обґрунтовується класифікація диверсифікації виробництва, розкривається суть її різних типів; аналізується диверсифікованість великого промислового підприємства.

**Ключові слова:** диверсифікація, рентабельність, зв'язана та незв'язана диверсифікація, горизонтальна та вертикальна диверсифікація, ринкова економіка, перехідна економіка.

## THEORETICAL BASES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE DIVERSIFICATION

Oksana Tihankina, Marina Kurlova

Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, 86123.

E-mail: o.s.tihankina@donnasa.ru, kurlovam@mail.ru

Received 18 February 2019; accepted 22 March 2019.

**Abstract.** The article highlights the history of the theory and practice of diversification in the world economic system, compares the different author's interpretations of the term, emphasizes the specific features of the

theory of diversification in General, and specifically in domestic science and business; substantiates the classification of diversification of production, reveals the essence of its different types; analyzes the diversification of a large industrial enterprise.

**Keywords:** diversification, profitability, related and unrelated diversification, horizontal and vertical diversification, market economy, transition economy.

## Введение

Усложнение экономических процессов и связей, характерных для мировых тенденций глобализации, в том числе рыночных отношений, выдвинуло диверсификацию различных сфер деятельности в качестве инструмента приспособления к новым условиям хозяйствования перед предпринимателями постсоветского пространства. Говоря о мотивах поиска направлений диверсификации для отечественных производителей, необходимо отметить следующее:

- объективная потребность в максимально успешном приложении существующего производственного потенциала;
- диверсификация производства есть способ межотраслевого перелива капитала, а также метод оптимальной реорганизации в экономике;
- в результате диверсификации устраняются возникающие диспропорции различных видов ресурсов путем наилучшего их перераспределения; диверсификация, таким образом, выдвигая перед компанией различные цели и задачи, выступает координатором преобразований во всех сферах бизнеса: ассортименте и количестве товарной продукции, отрасли хозяйствования и положения субъекта в этой отрасли, в географии сбыта и финансовой деятельности;
- наконец, диверсификация различных сфер деятельности становится для отечественных предприятий стратегией выживания, ответом на вызовы окружающей нестабильности, специфических экономических и политических условий существования, которые сложились на сегодняшний день.

Так как диверсификация производства как форма организации производительных сил есть

ступень развития рыночной экономики, закономерно, что первые теоретические разработки этого процесса на примере американских компаний в 1962 г. осуществил М. Горт [4], японских – в 1979 г. Е. Есинора [5], Серьезный вклад в углубление теории диверсификации внесли известные экономисты Д. Ченнон, Р. Румелт [1–3], Дж. Скотт [7], И. Ансофф [6], Р. Майлз, С. Сноу [9], Дж. Уэлс, Р. Акофф [10], Дж. Эсмарш. Результатом их научных трудов стало признание диверсификации стратегией, при неблагоприятных условиях снижающей риски рыночной деятельности, повышающей степень устойчивости компании.

Современные западные экономисты Р. Леман [11], Р. М. Кунц [12], Т. Коно [14], Ж. Луивиль, Ш. Херманн [15] в ходе дальнейших исследований изучили степень влияния диверсификации на уровень рентабельности хозяйственной деятельности субъектов, причины, побуждающие к вооружению стратегией диверсификации, охарактеризовали отношение финансовых структур к диверсифицированным компаниям, проанализировали факторы успеха последних.

Отечественная экономическая мысль разработкой этой проблемы занялась значительно позже, когда перестроечная действительность, в условиях отсутствия мощного государственного регулятора, столкнулась с несостоятельностью глубоко вросшей специализации производства. Поэтому налицо не эволюционный характер развития теории и распространения практики диверсификации, что имело место в западном мире, а, наоборот, в ответ на вызовы крайней неопределенности диверсификация здесь осуществляется одновременно на различных этапах.

Так, в макроэкономических работах Л. Заико, А. Тура, А. Морозовой, А. Тарасова, А. Шимова, А. Головачева, Б. Усоского, А. Контуненко, Л. Золотникова, посвященных проблеме стабилизации экономик новых евразийских государств, диверсификация производства рассматривается в контексте конверсии диверсифицированной индустрии, расширения географии экспорта и его товарной перестройки, реструктурирования экономики с целью достижения самостоятельности.

На сегодняшний день теоретическая база диверсификации отличается однородностью и неуниверсальностью. Это обусловлено тем, что в нашей стране как практический, так и теоретический опыт в данной сфере недостаточно накоплен, зарубежные теоретические разработки в этой области опирались на уже накопленный практический опыт, уникальный в каждой конкретной компании. Его неоднозначность и противоречивость мешала выработке единой концепции диверсификации.

Отечественная научная мысль, напротив, из-за недостатка каких-либо реальных результатов диверсификации государственных или недавно приватизированных предприятий бывших союзных республик, обращалась к мировым достижениям в поисках оптимальной стратегии для переходных экономик. Безусловно, далеко не все зарубежные теоретические разработки применимы к условиям отечественной экономики. Недостаточно изучены экономические, технологические и социальные аспекты сложного хозяйственного процесса. Теория не смогла предсказать возникновения многих трудностей, с которыми столкнулись отечественные предприятия на пути становления рыночной экономики.

На основании вышесказанного можно утверждать, что до сих пор не разработано универсальной концепции, которая бы удовлетворяла потребности большинства предприятий, желающих или вынужденных диверсифицироваться, поэтому усовершенствований и

доработки требуют многие аспекты диверсификационной деятельности. В связи с вышесказанным тема исследования представляется достаточно актуальной.

### **Цель исследования**

Целью исследования является анализ знаний и теорий о диверсификации и применение существующих методов для оценки настоящего уровня диверсифицированности крупного промышленного предприятия на примере Макеевского коксохимического завода

Объектом исследования выступает процесс диверсификации деятельности промышленного градообразующего предприятия.

Предметом исследования являются принципы, методы, инструменты диверсификации деятельности Макеевского коксохимического завода.

### **Основной материал исследования**

Под диверсификацией бизнеса понимают одновременное развитие не связанных друг с другом (или связанных лишь в некоторых аспектах) видов производства и (или) услуг, расширение номенклатуры и ассортимента товарной продукции, создание многопрофильного предприятия с целью обеспечения рыночной маневренности компании.

Усложнение глобальной экономической системы, совершенствование управления бизнесом вызвали естественную трансформацию термина «диверсификация» и понимания его сущности в историческом процессе.

«Диверсификация» (от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать) – это расширение деятельности бизнес-единиц и целых отраслей за пределы основного профиля с целью обеспечения эффективности работы, укрепления позиций на различных рынках [1, С. 13].

Сравнение подходов различных авторов к определению понятия диверсификации приведены в таблице.

Таблица. Анализ трактовок понятия «диверсификация»

№	Автор подхода	Основное понятие
1	И. Ансофф	процесс перераспределения ресурсов предприятия в другие отрасли, существенно отличающиеся от традиционной
2	Йоген фон Бём – Баверк, Ф. Визер	обновление (дифференциация) и товара, и рынка предприятия одновременно, выход за рамки основного бизнеса, которым предприятие занималось до сих пор, проникновение в новые отрасли и сферы экономики
3	Р. Питс Х. Хопкинс	одновременное ведение нескольких видов бизнеса
4	Б. А. Гамильтон	способ расширения основного бизнеса с целью роста или снижения риска
5	В. Раманьяма П. Вадараджана	вхождение компании или бизнес-единицы в новые сферы деятельности посредством как внутреннего роста, так и приобретений
6	Ф. Котлер	возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков
7	А. Томпсон-мл. А. Стрикленд	процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства
8	Е. Новицкий	проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности
9	О. Виханский	стратегия развития фирмы, применяемая в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли
10	С. А. Григорьев	выход компании на новую сферу производственных отношений, куда она вносит более эффективный менеджмент или новый способ управления деятельностью фирмы
11	Г. Немченко	развитие производства или увеличение его объемов за счет выпуска дополнительной новой продукции на новые рынки и поиск более сильной позиции на рынке
12	М. Паскъе	одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента произведенных деталей
13	А. М. Петров	проникновение капитала определенной компании в определенную отрасль, которая прямо не связана с основным видом деятельности этой компании

Анализ определений различных авторов показал, что в одних из них отражается лишь цель диверсификации (снижение риска, избежание потерь, максимизация дохода), а в других – отдельные средства достижения этой цели (вложение капитала в различные виды ценных бумаг и компании, работающие в различных областях, расширение сфер деятельности на рынках новых товаров, проникновение в другие сферы производства и т. д.) Кроме того, ни одна из формулировок не характеризует диверсификацию как реально протекающий рыночный процесс, действующий в практике предприятия в общей системе производственного предпринимательства.

В центре теоретических изысканий процесса диверсификации – проблема поиска потенциально привлекательных областей бизнеса. В существующей теории условно выделяется два противоположных направления такого поиска. Первое характеризуется последовательным движением к реструктуризации производства с

характерным перераспределением ресурсов и соответственно расширением доходной части бюджета на базе основного вида деятельности, т. е. той отрасли специализации, которая первоначально была положена в основу создания предприятия. Иногда ее называют ключевой сферой либо основным профилем фирмы.

Другие ученые, наоборот, суть диверсификации видят в абсолютно не связанном с основным профилем компании приложении капитала. Между двумя крайними позициями, по нашему убеждению, нет противоречия. Сущность различных подходов состоит в том, что стратегические направления диверсификационной политики также зависят от финансового состояния и тенденции эволюции предприятия [15, С. 27].

Учитывая все мнения, предлагается авторское определение диверсификации.

Диверсификация – одно из направлений экономической стратегии хозяйственной

деятельности, охватывающее внешнюю и внутреннюю среды предприятия, направленное на расширение сферы его деятельности путем выпуска новых товаров или услуг за счет реализации внутрипроизводственных резервов, привлечения инвестиций и других более глобальных методов. Основным содержанием этой стратегии являются научные, организационно-технические и коммерческие мероприятия по внедрению новых направлений производства товаров и услуг.

В рамках диверсификации производства выделяют несвязанный и связанный тип, который, в свою очередь, делится на вертикальную и горизонтальную диверсификацию (рисунок 1).



Рисунок 1. Типы диверсификации.

Несвязанный тип диверсификации, известный еще как латеральный, предполагает создание новой сферы, напрямую никак не связанной с существующей спецификой деятельности. Например, оказание услуг собственного ремонтного персонала, обслуживающего производственный процесс, на сторону.

Связанный тип диверсификации отличается от несвязанной тем, что новая сфера деятельности зависит от уже функционирующих областей. Например, переработка смолы, получаемой в процессе очистки коксового газа, и реализация продуктов ее переработки. В этом случае речь идет о вертикальной диверсификации, когда компания решает расширить производство за счет «шага» вперед или назад по производственной цепочке.

Под горизонтальной диверсификацией понимают расширение ассортимента продукции с учетом типичности производственного цикла. Например, наряду с производством жидкого пека, запускается линия по его грануляции и соответственно расширением ассортимента товарной продукции еще одним наименованием: «пек гранулированный».

Отследим уровень и направление диверсификации крупного промышленного предприятия на примере Макеевского коксохимического завода (рисунок 2).

Полный цикл коксохимического производства включает в себя подготовку шихты для коксования, непосредственно производство коксовой продукции и очистку коксового газа, получаемого одновременно с процессом коксования, от различных примесей. На выходе ассортимент товарной продукции: коксовая (различных марок – горизонтальная диверсификация), бензол, сульфат аммония, смола каменноугольная. Кроме того, цех по переработке смолы выпускает пек и различные масла, которые направляются на собственные нужды, замещая приобретение последних, и на реализацию. Вспомогательное производство обеспечивает предприятие водой, паром, конденсатом, электроэнергией, различными видами услуг ремонтных цехов, современным автопарком легкового, грузового транспорта, спецтехники, железнодорожным персоналом и подвижным составом. Все эти услуги и энергоносители, при определенных объективных обстоятельствах, являются товарными и иллюстрируют применение вертикальной диверсификации деятельности производства.

## Выводы

Отечественные предприятия, ведя предпринимательскую деятельность, подвержены риску кризисных явлений, т. е. нарушений в различных аспектах внешней и внутренней среды, угрожающих потерями спроса, рынков, прибыли. Среди основных способов выхода предприятия из кризиса – применение стратегии диверсификации. То есть, если реакция хозяйствующего субъекта на изменения внешней среды проявляется в производстве товаров и предоставлении услуг, работ в необходимом количестве и качестве, оптимизацией совокупности затрат, то это обеспечит предприятию условия стабильного функционирования.

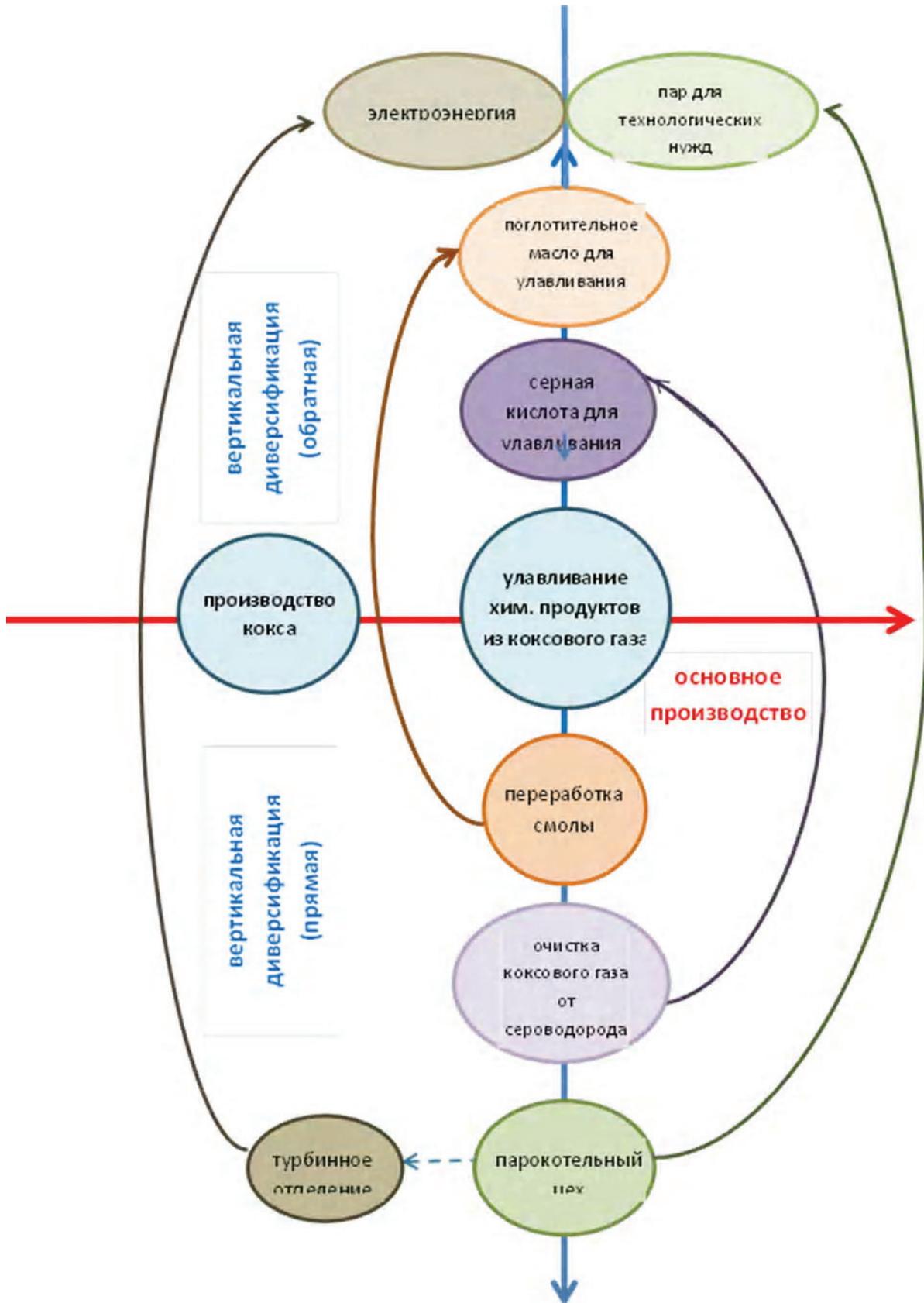


Рисунок 2. Схема диверсифицированного производства на Макеевском коксохимическом заводе.

## Литература

1. Rumelt, R. P. Strategy, Structure and Economic Performance [Text] / R. P. Rumelt. – Cambridge : Harvard University Press, 1974. – 249 p.
2. Rumelt, R. P. Strategic management and economics [Text] / R. P. Rumelt, D. E. Schendel, D. J. Teece // Strategic Management Journal. 1991. № 12. P. 5–29.
3. Teece, D. J. Understanding corporate coherence: Theory and evidence [Текст] / D. J. Teece, R. P. Rumelt, G. Dosi, S. Winter // Journal of Economic Behavior and Organisation. 1994. № 23. P. 1–30
4. Gort, M. Diversification and integration in American industry [Text] / M. Gort. – Princeton : Princeton University Press, 1962. – 508 p.
5. Yoshinara, E. Diversification strategy in Japanese company [Text] / E. Yoshinara, A. Sakuma, K. Itami. – Tokyo : NiponKeirai, 1979. – 434 p.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Scott, J. T. Purposive Diversification and Economic Performance [Text] / John T. Scott. – Cambridge : Cambridge University Press, 1993. – 284p.
8. Kenny, G. Diversification strategy: how to grow a business by diversifying successfully [Text] / G. Kenny. – London and Philadelphia : Kogan Page Publishers, 2009. – 224 p.
9. Miles, R. E. Organizational Strategy, Structure and Process [Text] / R. E. Miles, C. C. Snow. – New York : McGraw-Hill, 1978. – 274 p.
10. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р. Акофф. – М : Прогресс, 1985. – 327 с.
11. Леман, Р. Диверсификация на базе профиля фирмы [Текст] / Р. Леман // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1. С. 9–11.
12. Кунц, Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия [Текст] / Р. Кунц // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 5. С. 96–100.
13. Паскье, М. Диверсификация и эффективность [Текст] / М. Паскье // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 3. С. 79–82.
14. Коно, Т. Н. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] / Т. Н. Коно. – М : Прогресс, 1987. – 383 с.
15. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон-мл., Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
16. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / пер. с англ. ; под ред. П. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 175 с.

## Resource

1. Rumelt, R. P. Strategy, Structure and Economic Performance [Text]. – Cambridge : Harvard University Press, 1974. – 249 p.
2. Rumelt, R. P. ; Schendel, D. E. ; Teece, D. J. Strategic management and economics [Text]. In: *Strategic Management Journal*. 1991. № 12. P. 5–29.
3. Teece, D. J. ; Rumelt, R. P. ; Dosi, G. ; Winter, S. Understanding corporate coherence: Theory and evidence [Text]. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1994. № 23. P. 1–30
4. Gort, M. Diversification and integration in the American industry [Text]. – Princeton : Princeton University Press, 1962. – 508 p.
5. Yoshinara, E. ; Sakuma, A. ; Itami, K. Diversification strategy in Japanese company [Text]. – Tokyo : NiponKeirai, 1979. – 434 p.
6. Ansoff, I. Strategic Management [Text]. – М : Economy, 1989. – 519 p. (in Russian)
7. Scott, J. T. Purposive Diversification and Economic Performance [Text]. – Cambridge : Cambridge University Press, 1993. – 284p.
8. Kenny, G. Diversification strategy: how to grow business by diversifying successfully [Text]. – London and Philadelphia : Kogan Page Publishers, 2009. – 224 p.
9. Miles, R. E. ; Snow, C. C. Organizational Strategy, Structure and Process [Text]. – New York : McGraw-Hill, 1978. – 274 p.
10. Ackoff, R. Planning for the Future of a Corporation [Text]. – М : Progress, 1985. – 327 p. (in Russian)
11. Lehman, R. Diversification based on the profile of the firm [Text]. In: *Problems of Theory and Practice of Management*. 2004. № 1. P. 9–11. (in Russian)
12. Kuntz, R. Diversification strategy and the success of the enterprise [Text]. In: *Problems of management theory and practice*. 1994. № 5. P. 96–100. (in Russian)
13. Paskier, M. Diversification and Efficiency [Text]. In: *Problems of Theory and Practice of Management*. 1994. № 3. P. 79–82. (in Russian)
14. Kono, T. N. Strategy and structure of Japanese enterprises [Text]. – М : Progress, 1987. – 383 p. (in Russian)
15. Thompson Jr., A. A. ; Strickland, J. Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis [Text]. – М : Williams Publishing House, 2006. – 928 p. (in Russian)
16. Bowman, K. Fundamentals of strategic management [Text]. – М : Banks and stock exchanges, UNITI, 2002. – 175 p. (in Russian)

**Тиханкина Оксана Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: экономическая диагностика деятельности предприятий, бизнес-планирование, управление жилищно-коммунальным хозяйством в различных организационно-правовых условиях.

**Курлова Марина Юрьевна** – магистрант кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: экономика крупных промышленных предприятий.

**Тиханкина Оксана Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: економічна діагностика діяльності підприємств, бізнес-планування, управління житлово-комунальним господарством в різних організаційно-правових умовах.

**Курлова Марина Юрїївна** – магистрант кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: економіка великого промислового підприємства.

**Tihankina Oksana** – Ph.D. (Economics), Associate Professor; Economics, Expertise and Property Management Department; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: economic diagnostics of enterprises, business planning, management of housing and communal services in various organizational and legal conditions.

**Kurlova Marina** – Master's degree student; Economics, Expertise and Property Management Department; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: economic of large industrial enterprises.