

О. В. Бабич

*Доктор экономических наук, доцент,
babichoksana2210@mail.ru*

*Брянский государственный
университет им. академика И.Г. Петровского,
Брянск, Российская Федерация*

А. М. Левин

*Аспирант,
levin032@mail.ru*

*Брянский государственный
университет им. академика И.Г. Петровского,
Брянск, Российская Федерация*

А. С. Афанасьев

*Магистрант,
a.afanasev@retail.gazpromlpg.ru*

*Брянский государственный
университет им. академика И.Г. Петровского,
Брянск, Российская Федерация*

Особенности системы управления диверсифицированной компанией

Аннотация: *В статье рассмотрены вопросы повышения эффективности управления диверсифицированной компанией, представлена характеристика различных подходов к определению понятия «диверсификация», изложены методики формирования и реализации стратегии диверсификации в современных условиях функционирования предприятий.*

Ключевые слова: *стратегия развития, диверсификация, стратегическое управление, управление предприятием.*

O. V. Babich

*Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
babichoksana2210@mail.ru*

*Bryansk State Academician I.G. Petrovski University,
Bryansk, Russian Federation*

A. M. Levin

*Postgraduate student,
levin032@mail.ru*

*Bryansk State Academician I.G. Petrovski University,
Bryansk, Russian Federation*

A. S. Afanasyev

*Master student,
a.afanasev@retail.gazpromlpg.ru*

*Bryansk State Academician I.G. Petrovski University,
Bryansk, Russian Federation*

Features of a diversified company management system

Annotation: *The article discusses issues of improving the management efficiency of a diversified company, presents a description of various approaches to the definition of the notion of «diversification», outlines the methods of forming and implementing a diversification strategy in modern conditions of enterprises.*

Keywords: *development strategy, diversification, strategic management, enterprise management.*

Ни одно предприятие независимо от формы собственности и вида деятельности не может развиваться и функционировать в постоянной прогрессии товарооборота и как следствие увеличения капитализации. Как крупные, так и мелкие экономические субъекты не существуют в неизменном виде на протяжении длительного периода времени. Сам рынок не постояен, он развивается и изменяется по структуре, содержанию и форме. Таким образом, даже самому успешному предприятию необходимо менять центры экономического внимания, распределять имеющиеся ресурсы, искать новые подходы к развитию. Данные изменения включает в себя понятие «диверсификация».

Под термином «диверсификация» понимают: перераспределение центров внимания на рынке; расширение выпускаемого ассортимента товаров или услуг; поиск новых рынков сбыта; освоение новых технологий и способов производства для расширения видов деятельности; получения дополнительной прибыли; избежание возможного банкротства или устранение последствий, которые могут привести к банкротству.

Иными словами, диверсификация — это такой способ ведения экономической деятельности, при котором ставка получения выгоды делается на несколько центров или рынков сбыта.

Согласно исследованиям издания Financial Times, в последние годы отечественная сырьевая экономика выбилась в топ мировых лидеров по уровню прямой диверсификации иностранных инвестиций.

При этом правильно диверсифицированная компания – это новый игрок на рынке, который способен за довольно короткий период времени овладеть новыми технологиями производства и увеличить прибыль. После этого предприятие становится динамично развивающимся и адаптированным к новым условиям функционирования.

При распределении ресурсов между несколькими объектами или направлениями деятельности компании, шанс потери капитала значительно уменьшается.

Диверсификация является одним из направлений выхода из кризисной ситуации для компании, работающей в отрасли, которая идет на спад. Она представляет собой стратегию, при реализации которой уменьшается зависимость от многих внешних источников, увеличивается конкурентоспособность компании на рынке, и как результат повышается финансовая эффективность и увеличивается прибыль.

Диверсификация возникла во второй половине XX века в странах с передовой экономикой. Предшествовало этому процессу развитие экономических и производственных отношений в США, Германии, Японии и других развитых государствах. Главной целью использования диверсификации является повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности за счет производства и реализации различных товаров и услуг. Иными словами, хозяйствующий субъект получит максимальный экономический эффект и стабильную конкурентную позицию в том случае, если будет производить сразу несколько видов продукции и являться участником сразу нескольких рынков. Эффективность предприятия достигается благодаря рациональному использованию всех видов ресурсов.

Диверсификация деятельности компании формируется путем развития самостоятельного стратегического портфеля предприятия с целью производства и вывода на рынок нового продукта через интеграцию бизнес-процесса в производственную матрицу предприятия. Вследствие данной операции планируется выпуск нового продукта в соответствии с разработанной технологией, в определенных объемах и сроках на основании разработанного технического плана реализации проекта. В случае положительного результата реализуется одновременно несколько задач как внутри предприятия, так и общеэкономических, прямонаправленных на оздоровление представленного товаром

сектора экономики, а именно: повышается капитализация предприятия, увеличивается товарно-денежный оборот, появляются дополнительные кадровые единицы, возрастает конкурентоспособность на рынке. В теории и практике стратегического менеджмента рассматривают диверсификацию как одну из ключевых корпоративных стратегий, необходимых для экономических отношений.

Классическая теория диверсификации, разработанная И. Ансоффом, построена на основе матрицы «продукт – рынок» (рис. 1). Но несмотря на свою простоту (а может именно благодаря ей) стратегическая матрица И. Ансоффа достаточно эффективна и успешно прошла проверку временем.

		Продукты и технологии	
		Известные (старые)	Новые
Рынок	Известный (старый)	Интенсивный рост за счет глубокого проникновения на данный рынок, концентрация потенциала на отдельных сегментах	Горизонтальная диверсификация и развитие продукта
	Новый	Развитие рынка	Конгломеративная диверсификация

Рис. 1. Матрица И. Ансоффа ¹

Данный инструмент стратегического планирования деятельности компаний, помогающий выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, является наиболее подходящим для современных рыночных условий.

В предложенной классификации товары ранжируются в соответствии с производственной технологией, а рынки – по типам потребителей. Активно стратегии диверсификации применяются при использовании портфельного подхода к управлению предприятием, основанного на выделении в качестве конкурентного преимущества факторов внешней среды.

Необходимо учитывать, что понятие «старый» и «новый» рынок здесь довольно условно. Старыми продуктами и рынками являются те,

¹ Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.

что уже существуют на данный момент, те, с которыми компания имеет дело сейчас. Новые, соответственно, это будущие для компании товары и рынки. То есть, те продукты, которые она потенциально может выпускать, и те рынки, которая она потенциально может осваивать.

Стратегия диверсификации, в самом общем виде, заключается в одновременной разработке и выпуске новых продуктов, при освоении компанией новых рынков. При этом затраты и риски очень велики. Соотношение распределения затрат компании и вероятности успеха стратегии (а, соответственно, и степени риска) по стратегическим альтернативам матрицы И. Ансоффа заключается в прямой зависимости одновременного увеличения затрат компании при уменьшении вероятности успеха.

В представленной концепции матрицы выделяется четыре стратегии. Наименее затратной и при этом успешной является стратегия проникновения на рынок. Стратегия расширения рынка приводит к увеличению затрат в 4 раза по отношению к консолидированным затратам предприятия, при этом вероятность успеха составляет около 20%. При рассмотрении стратегии развития товара возможно увеличение затрат до 8 раз при снижении успешной реализации до 33%. Наиболее высоко рискованной стратегией считается диверсификация. В рассматриваемой концепции затраты предприятия могут увеличиться в 16 раз, а вероятность успеха составляет лишь 5%. Несмотря на достаточно высокие риски стратегию диверсификации применяет достаточно широкий круг предприятий во всем мире, доказывая ее эффективность.

Проблемы диверсификации деятельности компаний интересовали Г. Минцберга, согласно его предположениям, функционирование диверсифицированной компании с несколькими видами деятельности требует новых методов и подходов к планированию, управлению и контролю. Основные идеи его теории можно определить следующим образом:

- если предприятие осуществляет освоение производства нового вида товара без использования уже имеющихся технологий и несвязанного с производством «старых» товаров, то оно является диверсифицированным;
- в случае открытия новых видов деятельности, контроль за реализацией должен осуществляться высшим руководством;
- функции планирования, организации и контроля, как за «старыми», так и за «новыми» видами деятельности должны осуществляться только высшим руководством диверсифицированной компании;

- важным направлением диверсифицированной компании является адаптация ее деятельности к постоянно меняющимся условиям функционирования.

При выполнении представленных условий, по мнению Г. Минцберга, компания обеспечивает максимальную эффективность процесса диверсификации деятельности.

В соответствии с представлениями Г. Чезборо и Д. Тиса, только крупная компания имеет возможности реализовать системные инновации для получения базовых компетенций на «стыке отраслей»². При данном подходе рассматривается включение в процесс диверсификации элемента инноваций. В случае понимания процесса внедрения инноваций в чистом виде, представляющего собой выпуск абсолютно нового продукта или услуги, вполне закономерно выделение представленного процесса в отдельный инвестиционный портфель. Таким образом, процесс производства растягивается во времени, а в отдельных случаях ставится под сомнение, ввиду отсутствия гарантий успешного завершения создания нового продукта. Так же следует учитывать, что сам процесс инновационной деятельности является затратным, в компаниях с ограниченным бюджетом невозможно реализовать инновационный проект на достаточно высоком уровне, с получением требуемого положительного результата.

Следует отметить, что в настоящее время в Российской Федерации разработана и внедрена процедура выявления с последующим отчуждением объектов находящихся в собственности предприятий и не являющимися профильными по основному виду деятельности. Данная процедура в первую очередь используется государственными предприятиями и предприятиями, с долевым участием государства. Нормативно-правовой основой данной процедуры служит Приказ Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 26.09.2014 № 372 «О внесении изменений в Приказ Росимущества от 25.07.2013 № 218», которым утверждены Методические указания по определению профильности активов. Указанная мера направлена на повышение доходности предприятий путем отчуждения активов и сокращения затрат на их содержание, на примере государственных предприятий или предприятий с долевым участием государства. Таким образом, сегодня само государство частично исключает возможность использования диверсификации

² Чезборо Г.У., Тис Д.Дж. Организационные формы инноваций – когда виртуальная корпорация эффективна? // Российский журнал менеджмента. 2003. №1 (1). С. 123–136.

путем развития новых направлений в хозяйственной деятельности на основании уже имеющихся для этих целей активов.

Стратегия диверсификации бизнеса, включающая стратегии горизонтальной и конгломеративной диверсификации, хорошо изучена А. А. Томпсоном и Д. Дж. Стриклендом. Они рассматривают горизонтальную диверсификацию как диверсификацию в родственные отрасли, а конгломеративную – в неродственные (рис. 2).

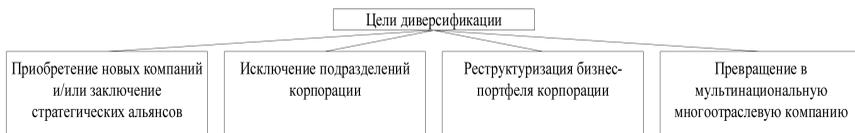


Рис. 2. Основные стратегические альтернативы проведения диверсификации по А. А. Томпсону и Д. Дж. Стрикленду³

На основе анализа литературы по стратегическому управлению и подходов к классификации понятия «диверсификация деятельности компании» можно выделить три основных вида диверсификации⁴.

Расширение ассортимента выпускаемой продукции путем выпуска новых товаров или услуг компании называют связанной диверсификацией деятельности. При данном процессе новая продукция имеет производственно-технологические связи с традиционными товарами компании и не является основной. Данный вид диверсификации деятельности можно разделить на два: вертикальный и горизонтальный. При вертикальной связанной диверсификации новый продукт, выпускаемый компанией, используется в производственном процессе основного или традиционного продукта, или наблюдается обратная ситуация, когда традиционный продукт является материалом, комплектующим или дополнительным продуктом для нового наименования. Горизонтальная связанная диверсификация деятельности компании представляет собой расширение ассортимента путем открытия производства нового продукта, который не используется для внутренних целей компании, но производится с применением имеющихся технологий.

Ситуация, когда на предприятии наблюдается освоение производства нового товара за счет привлечения собственных финансовых ре-

³ Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

⁴ Бабич О.В. Стратегический менеджмент современного предприятия: учебное пособие / О.В. Бабич. – Брянск: БГТУ, 2014.

сурсов, не связанного с существующими производственно-технологическими направлениями компании, называется несвязанной диверсификацией деятельности. Основным положительным моментом представленного вида диверсификации деятельности является возможность снизить или вовсе избежать риски, связанные с изменением предпочтений потребителей. Другими словами, компания приобретает гибкость поведения на рынке, при снижении прибыльности одного производственного направления повышается прибыльность другого.

Организация деятельности компании, связанная с использованием характеристик связанной и несвязанной диверсификации получила наименование «комбинированная диверсификация». Реализация данного вида диверсификации возможна двумя способами:

1) развитие различных направлений деятельности компании или хозяйственных подразделений, которые либо взаимодействуют, либо не взаимодействуют между собой;

2) распределение всех видов ресурсов предприятия между различными подразделениями компании, основанное на принципах связанной диверсификации.

Наиболее распространенным видом реализации стратегии комбинированной диверсификации является слияние нескольких компаний из различных отраслей народного хозяйства, в целях дальнейшего всестороннего развития и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Для развития деятельности предприятия формируют стратегию. Стратегия диверсификации – это, прежде всего, маркетинговое действие, которое позволяет компаниям открыть для себя новые перспективные направления для бизнеса, отличающиеся от текущей производственной деятельности. Основная суть стратегии заключается в перераспределении средств и капитала компании между различными по типу сферами деятельности, что значительно снижает риски банкротства предприятия. В современных рыночных условиях с высокой степенью конкуренции стратегия становится мощным инструментом управления всевозможными рисками.

Среди существующих стратегий можно выделить три основных типа: конгломеративная, центрированная (концентрическая), горизонтальная диверсификация.

Стратегия конгломеративной диверсификации – это процесс, который направлен на освоение производства товаров или услуг, не связанных с основной продукцией и рынками сбыта компании. На сегодняшний день это самая сложная в реализации стратегия развития

деятельности предприятия, поскольку ее реализация зависит от множества внешних и внутренних факторов. Такую стратегию проще использовать мелким и средним предприятиям, так как они более мобильно реагируют на изменения внешней среды, но имеют ограниченные ресурсы для запуска диверсификационных процессов. Крупные предприятия со слишком большим количеством внутренних процедур в виде согласований, требующих участия большого числа сотрудников в принятии управленческих решений на разных этапах процесса диверсификации не успевают актуализироваться к постоянно меняющимся внешним условиям и требованиям рынка.

Противоположной данной стратегии является стратегия концентрической диверсификации, при которой происходит освоение производства нового продукта, который с технологической и технической точки зрения идентичен существующим на предприятии в данный момент. Её роль заключается в освоении дополнительных сегментов рынка компании. Стратегия централизованной диверсификации заключается в поиске компанией новых производственных возможностей на основе уже существующих технологических процессов и линий, а также на основе традиционной продукции. Эта стратегия предусматривает открытие новых производственных линий исключительно на основе лучших достижений предшествующих товаров или услуг. При этом данная часть бизнеса развивается и функционирует отдельно от основного портфеля. Именно данная стратегия наиболее приемлема для крупных компаний⁵.

Стратегия горизонтальной диверсификации подразумевает рост финансов компании за счет создания нового продукта, который требует новых технологий, не схожих с традиционными для компании технологиями. При такой стратегии фирма создает технологически не связанные между собой продукты, для реализации которых могут использоваться имеющиеся инструменты. Указанная стратегия не применима компаниями с ограниченным бюджетом финансовых средств. Наиболее выгодной данная стратегия будет являться для предприятий с долевым участием государства. После проведения предварительных исследований в области технологии производства, а также маркетингового анализа рынка с целью выявления высоких показателей спроса на предлагаемую к выпуску продукцию для прогнозирования окупаемости зат-

⁵ Бабич О.В. Стратегический менеджмент современного предприятия: учебное пособие / О.В. Бабич. – Брянск: БГТУ, 2014.

рат и выхода на заданный уровень рентабельности производства, достаточный для получения прибыли и развития данного направления возможно рассмотреть вопрос о процедуре диверсификации.

Разработка стратегии диверсификации деятельности может стать одним из способов решения финансовых проблем компании, и дать возможность управлять рисками. Однако экономический рост предприятия возможен только лишь при правильном осуществлении процедуры диверсификации деятельности компании, а это и является главным инструментом на пути к успешному бизнесу.

На первоначальном этапе разработки стратегии развития компании необходимо провести подробный анализ, включающий определение сильных сторон предприятия, его производственно-экономической базы и иных направлений функционирования.

После глубокого анализа деятельности компании руководству предстоит определить для себя оптимальное направление для диверсификации предприятия в существующих условиях. Это довольно сложный процесс, который основан на серьезном макроэкономическом исследовании, в результате которого определяются конкретные отрасли, в которых предприятию удастся наиболее выгодно себя реализовать за максимально короткие сроки. Но наиболее распространенным явлением становится расширение производства на основе личного опыта, предпочтений и возможностей руководителя или собственника.

Следующий этап представляет собой оценку нового бизнеса, при этом он не отличается от оценки рисков и перспектив при создании бизнеса с нуля. Проводится оценка конкурентоспособности производственной линии, анализ всех существующих конкурентов, также важно определить общие тенденции и перспективы развития на рынке в целом и возможности к будущей диверсификации ценовой политики.

Следующим этапом после завершения анализа перспектив развития нового направления коммерческой деятельности является оценка целесообразности разработки нового продукта в рамках существующего финансового портфеля. На данном этапе важно понять, не выйдет ли продукт за рамки отведенного для него места в портфеле. В противном случае дальнейшую судьбу бизнеса предугадать будет сложно.

Благодаря многолетнему опыту международных компаний со всего мира процесс диверсификации бизнеса в Россию пришел в наиболее эффективной форме. Но несмотря на высокий эффект от перераспределения инвестиционного портфеля, главное — помнить о целесообразности решений и затрат по отношению к полученному экономическому эффекту.

Все вышеперечисленные факторы убедительно подтверждают обоснованность, своевременность и актуальность развития и образования диверсифицированных корпораций. Говоря о функционировании данных форм организации экономической деятельности, нельзя забывать об особенной роли государственных структур в процессе установления благоприятного экономического климата внутри государства.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. 389 с.
2. Бабич О.В. Стратегический менеджмент современного предприятия: учебное пособие / О.В. Бабич. – Брянск: БГТУ, 2014. 96 с.
3. Балабанова А.В., Бусыгин К.Д. Сущность, содержание и основные понятия стратегической устойчивости предпринимательских структур // Путеводитель предпринимателя. 2014. № 24. С. 63–72.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 576 с.
5. Чезборо Г.У., Тис Д. Дж. Организационные формы инноваций – когда виртуальная корпорация эффективна? // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1 (1). С. 123–136.

References

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie/ Per. s angl. – М.: ЕНkonomika, 1989. 389 s.
2. Babich O.V. Strategicheskij menedzhment sovremennogo predpriyatiya: uchebnoe posobie / O.V. Babich. – Bryansk: BGTU, 2014. 96 s.
3. Balabanova A.V., Busygin K.D. Sushchnost', sodержanie i osnovnye ponyatiya strategicheskoi ustoichivosti predprinimatel'skikh struktur // Putevoditel' predprinimatel'ya. 2014. № 24. S. 63–72.
4. Tompson A.A., Striklend A.D. Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii. – М.: YUNITI-DANA, 2015. 576 s.
5. Chezborov G.U., Tis D.Dzh. Organizatsionnye formy innovatsij – kogda virtual'naya korporatsiya ehffektivna? // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2003. № 1 (1). S. 123–136.