

Диверсификация как форма управления деятельностью предприятия в кризисных условиях

© 2009 А.И. Монич

Норильский индустриальный институт

Рассматриваются проблемы диверсификации деятельности промышленных предприятий как способ борьбы с кризисными явлениями. Приведены стратегии диверсификации, используемые в кризисных условиях.

Ключевые слова: промышленные предприятия, диверсификация деятельности, кризисные явления.

Проблема выживания предприятия в условиях уже достаточно долгое время продолжающегося экономического кризиса непосредственно связана с его возможностью диверсифицировать свою деятельность, причем иногда за счет видов деятельности, мало связанных как с основным видом деятельности, так и между собой. Здесь надо отметить, что диверсификация давно вошла уже в общий процесс управления фирмами за рубежом и, став достаточно обыденным явлением, выступает неотъемлемым направлением стратегических планов предприятия. Устойчивость предприятия при этом достигается за счет появления фактора гибкости, поскольку потери в том или ином виде бизнеса могут компенсироваться освоением других видов деятельности и получением прибыли.

Хотя для российских предпринимателей процессы диверсификации уже не являются чем-то новым, однако в условиях кризиса, когда практически любые шаги становятся стратегическими, не все представляется ясным и понятным.

В процессе разработки российской наукой теории диверсификации выявлен, по мнению автора, несколько упрощенный подход к сущности диверсификации, развитию ее направлений и форм ее существования. Диверсификация (как следует из большинства бизнес-словарей, учебников и др.) понимается как одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, расширение активности за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции. То есть в данном случае часть отечественных ученых трактуют диверсификацию как "сложную форму развития концентрации"¹, или же как изменение при расширении сфер и направлений деятельности и др. В условиях современного кризиса актуальность диверсификации резко возрастает. Это связано со стремлением организаций, сохраняя на минимально возможном уровне традиционный бизнес, обезопасить себя от банкротства.

¹ Инвестиционный менеджмент: Учеб. пособие / В.М. Серов, В.С. Ивановский, А.В. Козловский. М., 2000.

Соответственно, перед каждым предприятием, вынужденным снижать объемы производства вследствие падения платежеспособного спроса, встает вопрос о выборе конкретной стратегии выживания и, при улучшении ситуации, о переходе к стратегии развития.

В системе стратегического контроллинга, используемой на большинстве современных предприятий, анализ ситуации проводится в рамках определения конкурентных позиций организации и возможностей рынка по четырем стратегическим вариантам темпов роста рынка (см. рисунок)².

Как правило, непосредственно формирование стратегии диверсификации происходит в рамках стратегического предприятия. При этом решаются следующие задачи:

- продвижение предприятия в отрасль (вид производства), наиболее предпочтительную для диверсификации;
- формирование плана мероприятий по стратегическому (долгосрочному) улучшению портфеля заказов предприятия после реализации мероприятий по диверсификации;
- поиск стратегических преимуществ диверсификации и трансформация их в конкурентные преимущества;
- оценка будущей прибыльности каждого вида бизнеса и, соответственно, концентрация ресурсов предприятия на реализации наиболее эффективных стратегических возможностей.

Даже в условиях кризиса слабые организации могут улучшить свое положение и создать основу для посткризисного развития.

На диверсификацию в новые отрасли ориентированы как организации, занимающие прочные конкурентные позиции на медленно растущем или стабилизировавшемся рынке, так и организации, испытывающие затруднения с реализацией продукции на занятом ими сегменте рынка.

Как известно, существуют шесть основных альтернативных стратегий диверсификации:

² Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Ш. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. М., 2000.

		Конкурентные позиции фирмы	
		Слабые	Сильные
Темп роста рынка	Высокий	Стратегические возможности: <ul style="list-style-type: none"> • пересмотр стратегии одного направления • приобретение другой компании • вертикальная интеграция • диверсификация • продажа или поиск организации- "донора" • ликвидация 	Стратегические возможности: <ul style="list-style-type: none"> • продолжение концентрации в одной сфере деятельности • вертикальная интеграция • родственная диверсификация
	Низкий	Стратегические возможности: <ul style="list-style-type: none"> • пересмотр стратегии одного направления • слияние с конкурентами • вертикальная интеграция • диверсификация • подведение итогов или уход с рынка • ликвидация 	Стратегические возможности: <ul style="list-style-type: none"> • международная экспансия • родственная диверсификация • неродственная диверсификация • создание совместных предприятий в новых областях • вертикальная интеграция • продолжение концентрации в одной сфере деятельности

Рис. Стратегические альтернативы недиверсифицированной организации

- внедрение в новые отрасли за счет приобретения, создания новой или совместной организации;
- родственная диверсификация;
- неродственная диверсификация;
- исключение и ликвидация;
- обновление организации, сжатие и реструктуризация;
- многонациональная диверсификация.

Первые три позиции определяют формы диверсификации, а остальные – стратегии укрепления позиций и повышения эффективности работы диверсифицированных компаний.

Вхождение в новый бизнес может иметь одну из трех приведенных выше форм: приобретение организации, создание новой внутри старой и, наконец, совместное предприятие. Опыт показывает, что приобретение уже существующей организации – самое выгодное направление диверсификации. Организация, проводящая диверсификацию, не нуждается в приобретении технологического опыта (который есть у приобретаемой организации), в установлении взаимоотношений с поставщиками; в значительных затратах на рекламу и продвижение продукции для обеспечения необходимого (минимально допустимого) объема сбыта. Естественно, что сложность в том, чтобы найти компанию, преимущества покупки которой не нейтрализовались высокой ценой.

Как было сказано выше, диверсификация может осуществляться как создание компании внутри уже существующей. При этом прерогативой создаваемой компании будет организация производства

в минимально допустимом или оптимальном размерах, образование подразделений, связанных с системой закупок и материально-технического снабжения, сбыта, управления персоналом и др., и, соответственно, захват определенного сегмента нового рынка. Реализация этого вида диверсификации возможна при соблюдении ряда условий. Так, одним из них у диверсифицируемой компании является определенное время для начала работы и “раскрутки” новой компании. В условиях глубокого кризиса подобные действия возможны только, если основы новой компании закладывались еще в предкризисный период. Еще одним условием, несомненно, является не превышение затрат на создаваемую компанию над ценой новой. Сама диверсифицируемая организация должна осуществлять трансфер опыта работы, знаний, капиталов в новую компанию и др.

В современных условиях совместное предприятие, несущее на себе отпечаток кризиса как в России, так и в стране, где действует зарубежная компания, не самая подходящая форма для внедрения компании в новые сферы деятельности. Конечно, в стабильных условиях, в результате объединения ресурсов и опыта двух или нескольких компаний может быть создана организация с высоким конкурентным потенциалом.

Весьма значимым моментом при диверсификации является выбор отрасли (вида деятельности), что предполагает два варианта диверсификации: в родственные и неродственные сферы деятельности.

Стратегия родственной диверсификации, как это следует из ее наименования, означает внедре-

ние в виды деятельности, обладающие наличием схожих производственных циклов (что и позволяет использовать опыт диверсифицируемой организации и ведет к снижению затрат). При этом может повыситься производительность труда всей организации.

Отношения стратегического соответствия в ряде случаев можно отнести к трем основным категориям:

- соответствие родственных рынков - когда продукция различных организаций предназначена для одних и тех же потребителей (общие сети распределения). Экономия достигается за счет единой сбытовой службы, единой рекламной службы, использования единых торговых марок, концентрации послепродажного обслуживания и ремонта и др.;

- создание потенциала совместного использования мощностей, приобретения материалов, реализации научных исследований и разработок, освоения новой технологии, производства деталей, окончательной сборки изделий или выполнения функций административной поддержки. Сокращение затрат формируется за счет эффекта масштаба и эффекта кооперации (концентрация, специализация и кооперирование);

- управленческое соответствие - использование схожих методов и принципов в управлении различными организациями одинаковыми предпринимательскими, административными и производственными проблемами. Последнее позволяет переносить управленческие ноу-хау с одного предприятия на другое.

Итак, родственная диверсификация, основанная на стратегическом соответствии, имеет следующие конкурентные преимущества:

- снижение издержек;
- эффективный перенос квалификации, технологического опыта или управленческого ноу-хау;
- использование общей торговой марки;
- использование единой сбытовой системы.

Несмотря на преимущества стратегического соответствия, связанные с родственной диверсификацией, многие компании выбирают стратегии неродственной диверсификации, которая предполагает проникновение в любые отрасли, обещающие финансовые выгоды³.

Неродственная (конгломератная) диверсификация эффективна вследствие таких причин:

- предпринимательский риск распределен по нескольким отраслям, что делает организацию менее зависимой от одного бизнеса;
- финансовые ресурсы могут быть инвестированы в любые перспективные отрасли;
- используется эффект экономической цикличности развития отраслей;
- приобретаются дешевые компании с большим скрытым потенциалом.

К ее недостаткам можно отнести: трудности в управлении различными организациями; отсутствие базы для снижения издержек, обмена опытом или технологическими достижениями. В теории неродственной диверсификации считается, что она обладает потенциалом повышения стабильности объемов продаж и прибыли в процессе экономического цикла, однако на практике положительные примеры противочиклической диверсификации отсутствуют.

Нужно отметить, что возможны случаи, когда некоторые из направлений деятельности фирмы не приносят положительных результатов вследствие потери конкурентных позиций на рынке, несовместимости некоторых видов деятельности, утраты привлекательности рынка в части прибыли. В этом случае прибегают к стратегии свертывания и ликвидации определенного направления, что реализуется:

- 1) выделением этого вида деятельности в независимую компанию, в которой диверсифицированная организация может иметь долю;
- 2) продажей ее.

Наличие значительных убытков предполагает действия по оздоровлению портфеля заказов за счет закрытия некоторых направлений в работе предприятия, сужения диапазона диверсификации и изменения структуры состава портфеля.

Описанные выше подходы к диверсификации не являются взаимоисключающими и, соответственно, могут использоваться в сочетании друг с другом, что позволяет организациям адаптировать стратегию диверсификации к реальным условиям.

Таким образом, диверсификацию возможно определить как деятельность организации по укреплению (сохранению) конкурентных позиций путем кооперации, концентрации и освоения новых сфер деятельности.

Для оценки стратегии диверсифицированной компании, сильных и слабых сторон ее предприятий и разработки стратегических мероприятий можно сформировать следующий алгоритм:

- выявление действующей стратегии;
- определение оптимальности портфеля на основе построения матриц;
- сравнительный анализ эффективности и результативности каждого вида деятельности организации в долгосрочном периоде;
- сравнение конкурентных позиций каждой хозяйственной единицы;
- оценка динамики показателей результативности каждой хозяйственной единицы;
- оценка совместимости каждой хозяйственной единицы со стратегией организации;
- ранжирование хозяйственных единиц с точки зрения новых капиталовложений и определения их стратегии;
- разработка новых стратегических воздействий для улучшения результативности работы организации.

³ Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Ш. Указ. соч.