

## Модель формирования стратегии развития компании в направлении диверсификации

© 2010 Ю.А. Войтович

Самарский государственный экономический университет

E-mail: krassnij@mail.ru

Статья описывает систему принципов и этапов проведения мероприятий по изучению условий функционирования организации и разработке индивидуального оптимального плана развития компании в направлении диверсификации.

*Ключевые слова:* управление изменениями, развитие компании, синергия, экономическая эффективность инвестиций, диверсификация.

Задача исследования и обоснования эффективного организационно-экономического механизма проведения стратегии развития компании в направлении диверсификации является весьма актуальной в России на настоящий момент.

Реализация программы изменений в направлении диверсификации, основанной на современных теоретических и практических разработках экономической науки, позволит не только повысить доходность и уменьшить степень риска в длительной перспективе, но и с наименьшими затратами создать организационную структуру качественно нового уровня, которая будет давать возможность быстро адаптироваться к изменениям среды хозяйствования, а также максимально использовать и генерировать синергетические связи.

Так как управление осуществлением изменений - общий менеджмент, а не частная задача или отдельный вид деятельности, простого, фиксированного набора шагов не может быть достаточно для описания всей его сложности. Аналогичные попытки создать методiku менеджмента привели к обратному результату - доказательству того, что единой методики управления не существует<sup>1</sup>. Работа по управлению изменениями оказывается специфичной для каждой организации, это следствие разных исходных целей владельцев компании, разнообразных внутренних и внешних составляющих среды, специфики отрасли, многого другого, но главное - уникальность каждого отдельного человека, входящего в персонал организации.

На основании сказанного можно сделать вывод, что гораздо работоспособнее и результативнее универсального алгоритма проявит себя система принципов и этапов проведения мероприятий по изучению условий функционирования организации и разработке индивидуального оптимального плана развития компании.

Предложенные рекомендации позволяют подготовить развернутый стратегический инвести-

ционный план развития компании, который будет учитывать региональные и отраслевые особенности компании-заказчика, имеющийся финансовый, кадровый, организационный потенциал.

Первоначально при планировании деятельности организации необходимым является процесс целеполагания, в результате которого формулируется миссия организации и определяются основные цели деятельности компании.

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремятся добиться члены группы, работая вместе. Общие цели организации и цели собственников целесообразно детализировать в функциональные цели.

Следующим этапом разработки инвестиционной стратегии в соответствии со схемой будет оценка инвестиционного потенциала организации с целью залога имущества: недвижимых активов, автотранспорта, производственного оборудования и прочих активов<sup>2</sup>. Необходимо исследовать предложения на кредитном рынке региона и определить, на какой размер кредитных средств может рассчитывать компания в ближайшей и среднесрочной перспективе и каковы условия предоставления и возврата средств.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия - один из самых сложных и ответственных этапов разработки инвестиционной стратегии. В процессе проведения анализа внутренней структуры предприятия многие исследователи делают акцент на обязательном привлечении внешних экспертов к работе. Основным доводом в пользу этого принято считать более объективный взгляд стороннего человека на положение дел в компании.

Оценка внутреннего потенциала организации не должна проводиться исключительно на основе стандартного набора методов анализа внутренней среды. В настоящее время производится множество исследований в области оценки внутренней среды компании, учитывающих отраслевую направленность и региональную принадлежность

Таблица 1. Этапы формирования стратегии диверсификации

Формирование миссии, стратегических целей деятельности	Составление первоначальных, общих целей работы (общих целей организации, функциональных целей, целей собственников) Детализация целей по срокам, величине желаемых показателей, постановка конкретных задач
Исследование факторов внешней инвестиционной среды, конъюнктуры рынка	Общая ситуация на рынке капитала региона Возможность получения и условия предоставления кредитных средств Процент инфляции и ставка рефинансирования
Оценка сильных и слабых сторон предприятия	PEST-анализ, SWOT-анализ, Бостонская матрица и т.д. Прогнозирование и расчет показателей эффективности основной компании Детальный анализ структуры и персонала предприятия Оценка рисков существующего бизнеса (норма дохода, анализ чувствительности)
Анализ стратегических альтернатив	Анализ рынков, предполагаемых для экспансии Оценка необходимого объема инвестиций Выявление основных возможных рисков новых отраслей Определение возможных синергетических связей
Выбор стратегических направлений деятельности, разработка отдельных инвестиционных проектов	1. Краткая характеристика, предпосылки и основная идея проекта 2. Анализ рынка и концепция маркетинга 3. Сырье и поставки 4. Месторасположение, стратегический участок, окружающая среда 5. Проектирование и технологии 6. Организация управления 7. Трудовые ресурсы 8. Планирование реализации проекта 9. Финансовый план и оценка экономической эффективности
Формирование инвестиционной программы	Формирование инвестиционной политики Разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации инвестиционной стратегии Определение направлений формирования инвестиционных ресурсов
Финансовое планирование и оценка экономической эффективности будущей деятельности	Формирование общего финансово-экономического бюджета деятельности по всем проектам Расчет совокупных экономических показателей деятельности (чистая приведенная стоимость, доходность, синергический эффект, показатели устойчивости)
Оценка рисков	Экспертные оценки Норма доходности Анализ чувствительности Расчет допустимых диапазонов ключевых показателей деятельности
Внедрение стратегии, контроль реализации	Контроль соответствия фактических результатов плановым показателям

объекта анализа. Так как речь идет об управлении изменениями, обязательным на данном этапе является составление как можно более достоверного и объективного представления об уровне сопротивления изменениям в организации.

Также существенную роль играет финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия и расчет прогнозной информации о предприятии в случае отказа от реализации программы развития. Эта информация послужит предметом сравнения для показателей

эффективности программы изменений и позволит рассчитать количественные характеристики некоторых видов синергетических эффектов. Для полного представления о положении компании необходимо тщательно исследовать вероятные риски существующей деятельности, возможный ущерб от их реализации с целью в будущем постараться минимизировать их влияние на организацию. Как возможный вариант автор предлагает следующие направления анализа рисков: экспертные оценки; анализ чувствительности

показателей финансовой устойчивости, рентабельности и ликвидности к факторам внешней среды (объем сбыта, стоимость материалов и комплектующих, налоговые изменения, стоимость заемных средств и т.д.); учет рисков в норме дисконта предприятия.

После получения информации о настоящем положении и четко сформулированном представлении о целях будущего существования компании перед ней встает задача выбора стратегических направлений деятельности. После определения направлений основных интересов происходит последовательная разработка отдельных инвестиционных проектов по этапам, приведенным на схеме (см. рисунок). Следует сразу стараться определить основные места применения синергетических эффектов, включая мероприятия по организационной подоправляющей среде в календарные планы-графики выполнения работ и мероприятий по реализации проекта. Само понятие диверсификации в последнее время соотносится с понятием синергетических связей, которые могут проявляться не только на стадии производства продукции, но и на инвестиционной фазе и в процессе реализации продукции и услуг. Синергетические связи на предприятии требуют постоянного внимания и контроля за их осуществлением. Стратегическое и вытекающее из него текущее планирование синергизма открывает компании конкретные ориентиры повышения эффективности деятельности.

Необходимо теоретически проводить анализ каждого проекта в отдельности и потенциальной их совместимости для получения большего эффекта синергетической связи. Возможные варианты реализации данных видов связи должны быть хорошо известны менеджерам среднего и высшего звена организации. Можно выделить следующие основные эффекты синергии:

- эффект масштаба (ЭМ);
- эффект интеграции, он связан с получением одним из подразделений преимуществ в

процессе разработки, производства и продажи товара (ЭИ);

- эффект комплексных преимуществ (ЭКП);
- эффект конгломерата, распределение риска за счет выпуска продукции разных отраслей (ЭК);
- эффект совместных действий бизнес-единиц и подразделений предприятия (ЭСД).

Стратегическое и текущее планирование синергизма основывается на взаимосвязи направлений деятельности (новых проектов и существующего бизнеса) с функциональными подразделениями предприятия. При добавлении новых бизнес-единиц в существующую структуру и трансформации последней возникает новая связь. Чтобы эта связь привела предприятие к положительному конечному результату, необходимо ее тщательно спланировать по периодам. Синергетическая связь будет лучше просматриваться именно при выполнении функций, характерных для всей организации в целом (см. табл. 2).

Основной задачей выступает не выявление возможных связей, а планирование, управление и контроль за процессом образования и сохранения положительного эффекта синергии<sup>3</sup>. Однако стоит отметить, что планирование синергетических связей на предприятии, проводящем диверсификацию, требует детальной проработки в области прогнозных значений и данных, применяемых в дальнейшем при расчетах денежных потоков. Учет денежных потоков позволяет в данном случае получить необходимую информацию для принятия наиболее адекватных решений при выборе инвестиционных проектов в программу развития.

После составления структуры деятельности будущего предприятия разрабатывается политика реализации инвестиционной стратегии, подготавливается план развития и внедрения новых отраслей, разрабатываются календарные планы-графики ведения работ по реструктуризации ком-

Таблица 2. Возможные синергетические эффекты по функциональным областям

Возможный эффект	Функциональные области							
	Производство	Менеджмент	Снабжение	Сбыт	Маркетинг	Финансы	Учет	Персонал
На инвестиционной стадии	-	ЭСД, ЭКП	ЭМ, ЭИ,	-	ЭСД, ЭИ	ЭМ, ЭКП	ЭКП, ЭСД	ЭСД, ЭКП
На стадии производства	ЭМ, ЭИ, ЭСД	ЭСД, ЭКП, ЭК	ЭМ, ЭИ	-	-	ЭМ, ЭИ	ЭКП, ЭСД	ЭСД, ЭКП
При реализации и эксплуатации	-	ЭСД, ЭКП, ЭК		ЭК, ЭМ, ЭИ, ЭСД	ЭКП, ЭК, ЭСД	ЭСД, ЭК	ЭКП, ЭСД	ЭСД, ЭКП

пании. Данные планов-графиков должны полностью охватывать весь перечень мероприятий, необходимых для внедрения изменений, взаимозависимость и также стоимость проведения работ. Более точное планирование мероприятий во времени позволит рассчитать совокупный бюджет инвестиционной программы, который будет достоверно отражать потребность в финансировании на каждом этапе реализации стратегии. Ошибки в календарном планировании могут привести к серьезным просчетам в финансовом проектировании и спровоцировать дефицит денежных средств в отдельных периодах, что может существенно снизить финансовую устойчивость программы и привести к серьезным проблемам.

Разработка общего финансово-экономического бюджета программы инвестиций позволит соотнести потоки денежных средств по проектам и рассчитать основные показатели экономической эффективности инвестиций, в том числе и денежное выражение синергетических эффектов, которые в самом общем виде вычисляются как разница суммы чистых приведенных доходов отдельных проектов и деятельности организации (без внедрения изменений) и общего приведенного дохода программы инвестиций.

На этапе анализа основных показателей инвестиционной программы происходит оценка их соответствия основным целям предприятия и его собственников. Далее очень важным моментом является анализ возможных рисков и разработка мероприятий по их снижению. На основании данных о рисках, полученных экспертным путем, становится возможным провести наиболее адекватный анализ чувствительности предприятия к возможным угрозам. Варьируя показатели по отдельным проектам или макроэкономические показатели и соотнося их изменение с изменением основных показателей эффективности, легко определить моменты особого внимания менеджеров компании и выявить риски, угрожающие снижением эффективности или банкротством предприятия.

Так как в дальнейшем для оценки результативности проведения программы изменений обязательно будет использоваться система контроллинга, представляется оптимальным именно на этапе анализа чувствительности разработать систему диапазонов ключевых показателей, применимых для оценки соответствия реального процесса изменений разработанной программе<sup>4</sup>.

Важно понимать, что некоторые проекты, уже включенные в программу, могут не соответствовать требованиям принятой на предприятии стратегии управления рисками и будут исключены на этапе анализа чувствительности, если при реализации вероятных рисков по проекту он будет угрожать доходности или существованию компании. В этом случае необходимо будет вернуться к этапу разработки отдельных инвестиционных проектов для доработки и изменения программы инвестиций.

Определив в результате анализа чувствительности риски, реализация которых приведет к самым существенным убыткам, команда менеджеров разрабатывает систему мероприятий по исключению или снижению уровня рисков до приемлемого и включает его в программу изменений. На этом заканчивается этап проектирования и начинается реализация разработанной программы изменений. В процессе реализации важно не забыть о постоянном контроле выполнения программы и внесении изменений в нее, так как с течением времени меняются и условия хозяйствования. Возникают новые угрозы и возможности, которые требуют от менеджеров гибкости, мгновенной и компетентной реакции, а также корректировки программы развития предприятия. В ином случае в условиях динамичной среды все проектные разработки быстро перестанут быть актуальными и потеряют свою практическую значимость. С другой стороны, на основе разработанных проектов и общей программы инвестиций достаточно просто разработать интерактивный механизм обеспечения адаптации проектов и программы к новым реалиям. Однако чтобы оперативно воплощать в жизнь новые разработки, потребуется обеспечить предприятие гибкой организационной структурой и тщательно подготовить персонал всех уровней к постоянному внедрению изменений. Иначе предприятие с большой долей вероятности столкнется с проблемой сопротивления изменениям.

<sup>1</sup> Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М., 2006.

<sup>2</sup> Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации: пер. с нем. М., 2003.

<sup>3</sup> Мительман С. Логика диверсификации бизнеса // Управление компанией. 2007. □ 8. С. 42-46.

<sup>4</sup> Тараканов В.А. Организационные основы формирования диверсифицированных холдингов // Экон. науки. 2007. □ 3. С. 140-144.