

Диверсификация как форма антикризисного управления промышленным предприятием

© 2012 А.М. Белов

кандидат экономических наук

© 2012 Е.А. Гришпун

кандидат экономических наук

© 2012 Е.Э. Манохина

кандидат экономических наук

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

E-mail: fomin@sseu.ru

Рассматриваются проблемы диверсификации промышленного производства как формы антикризисного управления предприятием. Показываются взаимоотношения оперативной и стратегической диверсификации в процессе реструктуризации промышленного предприятия. Описываются ситуации, характерные для применения инструментов оперативной или стратегической диверсификации.

Ключевые слова: реструктуризация, диверсификация, антикризисное управление.

Как известно, современная хозяйственная практика допускает большое количество стратегических альтернатив развития и роста фирм в условиях рынка, одной из которых и является диверсификация.

Поскольку в экономической литературе встречается значительное множество определений диверсификации, на наш взгляд, следует принять достаточно общее, может быть, даже слишком широкое определение диверсификации, но с некоторыми уточнениями, что даст определенную основу дальнейшего анализа развития предприятий в условиях кризиса. Диверсификация - в широком смысле - стратегическая ориентация на создание многопрофильного производства или портфеля ценных бумаг. Это еще раз подтверждает мнение, что диверсификация - расширение сферы (видов) деятельности. Что же касается ценных бумаг, то портфель, как правило, и состоит из акций и облигаций предприятий различных отраслей.

Для промышленного предприятия диверсификация производства - одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т.п. Она, как правило, применяется с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды (прибыли, роста стоимости предприятия) и предотвращения банкротства.

Если вернуться к общеизвестным истинам, то с экономической точки зрения диверсификация (лат. *diversus* - разный и *facere* - делать)¹ -

это одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и (или) обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и (или) услуг.

Исходя из сказанного диверсификация связана, в первую очередь, с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, что и делает эффективность деятельности компании независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая задачи, может быть, не столько выживания компании в кризисный период, сколько обеспечения устойчивого роста.

При этом остается без ответа вопрос, чем обусловлена необходимость диверсификации, каковы ее причины и предпосылки? В каждом отдельном случае одни причины диверсификации могут играть важную роль, однако более слабое влияние других причин может в конечном итоге привести к иному решению проблемы. И. Ансофф² считает, что основной причиной разворачивания процесса диверсификации является несоответствие должному уровню производительности и эффективности (хотя необходимо более конкретно определить, что понимается под производительностью и эффективностью), т.е. все причины диверсификации объединены одной целью - повысить эффективность деятельности предприятия не только в текущем периоде или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу. Таким образом, уже можно сказать, что диверсификация носит стратегический характер.

Оценка необходимости диверсификации требует применения определенных критериев. Ус-

тановление подобного критерия рекомендуется для предприятий, действительно заинтересованных в диверсификации, поскольку предотвращает различные ошибки и, кроме того, может служить в качестве программы безопасности и контроля ее хода.

Выбор вида (направления) диверсификации (горизонтальная, вертикальная, боковая) непосредственно зависит от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться. Отдельные цели диверсификации относятся к характеристике продукции, другие - к ее миссиям. Специфические цели, возникающие при некоторых определенных ситуациях, могут быть сгруппированы в существующие категории:

- цели роста, способствующие регулированию баланса в благоприятных условиях;
- цели стабилизации, реализуемые в процессе защиты от неблагоприятных тенденций и последствий;
- цели гибкости - характеризующие усиление позиции компании в случае непредсказуемых событий.

Диверсификация включает в себя, кроме непосредственно перехода на более широкий спектр выпускаемой продукции (здесь, соответственно, проводятся определенные мероприятия, связанные с технической подготовкой производства): обязательное совершенствование системы управления, финансово-экономической политики предприятия, его операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом, т.е. практически все составляющие его реструктуризации.

Прежде всего, в процессе исследования необходимо определить цели проведения реструктуризации в рамках процесса диверсификации. Традиционно собственники и менеджмент предприятия преследуют две цели: повышение конкурентоспособности предприятия с последующим увеличением ее стоимости (или же увеличением рентабельности). В зависимости от целевых установок и стратегии компании в качестве основных можно выделить оперативную или стратегическую реструктуризацию. При этом надо отметить, что повышение конкурентоспособности предприятия и рост его стоимости напрямую не связаны с реструктуризацией, но зависят от способности предприятия адаптироваться к окружающей среде, в данном случае за счет изменения номенклатуры выпускаемой продукции или за счет увеличения направлений бизнеса, где функционирует предприятие. Таким образом, целью реструктуризации является такое изменение предприятия, которое позволит значительно повысить его способность к адаптации при измене-

ниях внешней среды, что предполагает изменение следующих компонент: структуры и функций, политики и методов руководства; человеческого фактора.

Реструктуризация в рамках диверсификации производства, как правило, вызвана изменением внешних условий и, значительно реже, исключительно внутренними проблемами, которые сами по себе также являются следствием внешнего воздействия, когда трансформирующаяся организация вынуждена корректировать рыночную стратегию (в том числе диверсифицировать производство), что приводит к появлению дополнительных видов деятельности, предполагает приобретение новых навыков, создание новых структурных подразделений, т.е. возникает необходимость переоценки и адаптации всех ключевых элементов управления.

Исходя из вышеизложенного, реструктуризацию в рамках диверсификации можно определить как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития, основывающихся на изменениях сфер деятельности предприятия. Нередко предприятия осознают необходимость, когда они сталкиваются с проблемой выживания, а кризис предприятия достиг апогея, т.е. диверсификация ставит своей целью обеспечение выживания предприятия, являясь в то же время основой развития в будущем.

Таким образом, требуется двуединая концепция диверсификации, вследствие чего выделяются два вида диверсификации - оперативная, в ходе которой решается проблема выживания предприятия (роста ликвидности, минимизации текущих затрат на единицу продукции и др.), и стратегическая, в ходе которой предприятие должно осуществить глубокие, обусловленные внешней средой внутренние преобразования (стратегическая диверсификация). То есть оперативная диверсификация реализуется в ходе антикризисного и кризисного менеджмента, стратегическая же соответствует задачам управления изменениями.

Концепция диверсификации предприятий предполагает одновременную реализацию стратегической и оперативной диверсификации, поскольку зачастую необходимо не просто реформировать предприятие с перспективой на будущее, но и обеспечить его выживание в краткосрочном периоде. Проведение стратегической диверсификации может занимать длительный период (до нескольких месяцев), за время которого кризис предприятия становится необратимым,

а объект диверсификации просто прекращает существование. Оперативная же диверсификация направлена, в первую очередь, на улучшение в минимальные сроки результатов деятельности предприятия и его ликвидности, что требует проведения следующих мероприятий в рамках, как правило, сжатия производства:

- сокращение расходов на персонал - высвобождение персонала, отказ от дополнительных выплат (бонусов), отказ от сверхурочных работ;
- сокращение затрат на закупки (проведение работы с поставщиками в части снижения цен, на сырье, материалы, комплектующие, запасные части, поиск новых поставщиков, изменение условий поставки);
- снижение объема связанного капитала на снижение выплат процентов банкам и другим кредиторам;
- улучшение структуры баланса.

Кроме того, требуется выполнение следующих мероприятий, которые в конечном итоге приведут к повышению ликвидности:

- временное сокращение (возможно, диверсификация) инвестиций - концентрация капиталовложений на приоритетных направлениях, в частности, реализация обновления состава парка производственного оборудования;
- высвобождение денежных средств, овеществленных в виде сырья, незавершенного производства, готовой продукции за счет снижения уровня запасов всех видов;

- уменьшение дебиторской задолженности.

Естественно, что единого рецепта диверсификации для всех субъектов хозяйствования существовать не может. Даже последовательность этапов диверсификации будет существенно различаться в зависимости от состояния компании, ее потенциала, позиции на рынке, поведения конкурентов, характеристик производимых ею товаров и услуг и др. Если следовать основным принципам методов управления проектами (диверсификация является инвестиционным проектом), можно выделить следующие этапы ее реализации (рис.1) :

- 1) определение целей диверсификации;
- 2) диагностика предприятия - выявление проблем, определение слабых и сильных сторон, перспективы развития и эффективности дальнейшего инвестирования в этот бизнес;
- 3) разработка стратегии и программы диверсификации (составление альтернативных вариантов развития). Определение методов реструктуризации, расчет прогнозных показателей, оценка возможных рисков и др. Оценка эффективности альтернатив и выбор, в соответствии с которым разрабатывается программа диверсификации;
- 4) реализация диверсификации в соответствии с разработанной программой;
- 5) сопровождение программы и оценка ее результатов.

В первую очередь, должна быть разработана концепция стратегической диверсификации, а в дальнейшем разрабатываются мероприятия опе-



Рис. 1. Алгоритм формирования стратегии диверсификации предприятий

ративной диверсификации как реализации инструментов и методов стратегической диверсификации предприятия.

Особое место в формировании и реализации концепции диверсификации предприятия занимает этап целеполагания (рис. 2), поскольку от того, насколько правильно определены цели и круг задач, зависит дальнейшее развитие пред-

ного) уровня конкурентоспособности, а следовательно и роста стоимости компании, повышение рентабельности, исключение убыточности (а, как правило, именно эти цели ставит перед собой компания в условиях кризиса), включает в себя три последовательных этапа: разработку концепции оперативной диверсификации, разработку проекта диверсификации и реализацию проекта



Рис. 2. Алгоритм формирования целей диверсификации предприятия

приятия и, соответственно, результативность программы диверсификации.

Именно на основе этапов анализа и целеполагания в дальнейшем строится концепция разрабатываются стратегической и оперативные планы проведения диверсификации и соответствующие программы. При этом обязательным является принцип альтернативности, заключающийся в составлении нескольких альтернативных вариантов развития предприятия, соответственно альтернативных стратегических целей и, как метод достижения этих целей, альтернативных вариантов диверсификации. Далее проводится оценка эффективности той или иной альтернативы диверсификации и в соответствии с разработанными критериями выбирается вариант программы диверсификации. В процессе осуществления диверсификации происходит их корректировка в случае необходимости. Управление процессом диверсификации промышленного предприятия, направленное на повышение (сохранение, уменьшение до минимально возмож-

диверсификации. Алгоритм управления этим процессом представлен на рис. 3.

На первом этапе обосновывается необходимость осуществления диверсификации производства и формулируется соответствующая концепция ее осуществления.

Направленность предприятия на диверсификацию определяется взаимодействием параметров как внутренней, так и внешней среды, но инициируется прежде всего наиболее активными потребностями, т.е. мотивами.

Соответственно, потребности организации могут иметь различную степень актуализации. Если потребность удовлетворяется за счет нормального функционирования производственной системы, степень ее актуализации снижается.

Следующий этап включает в себя определение направлений, средств и ресурсов диверсификации на основе диагностики внутренних и внешних факторов функционирования компании. Третий же этап посвящен реализации концепции диверсификации. Общая схема полного цик-

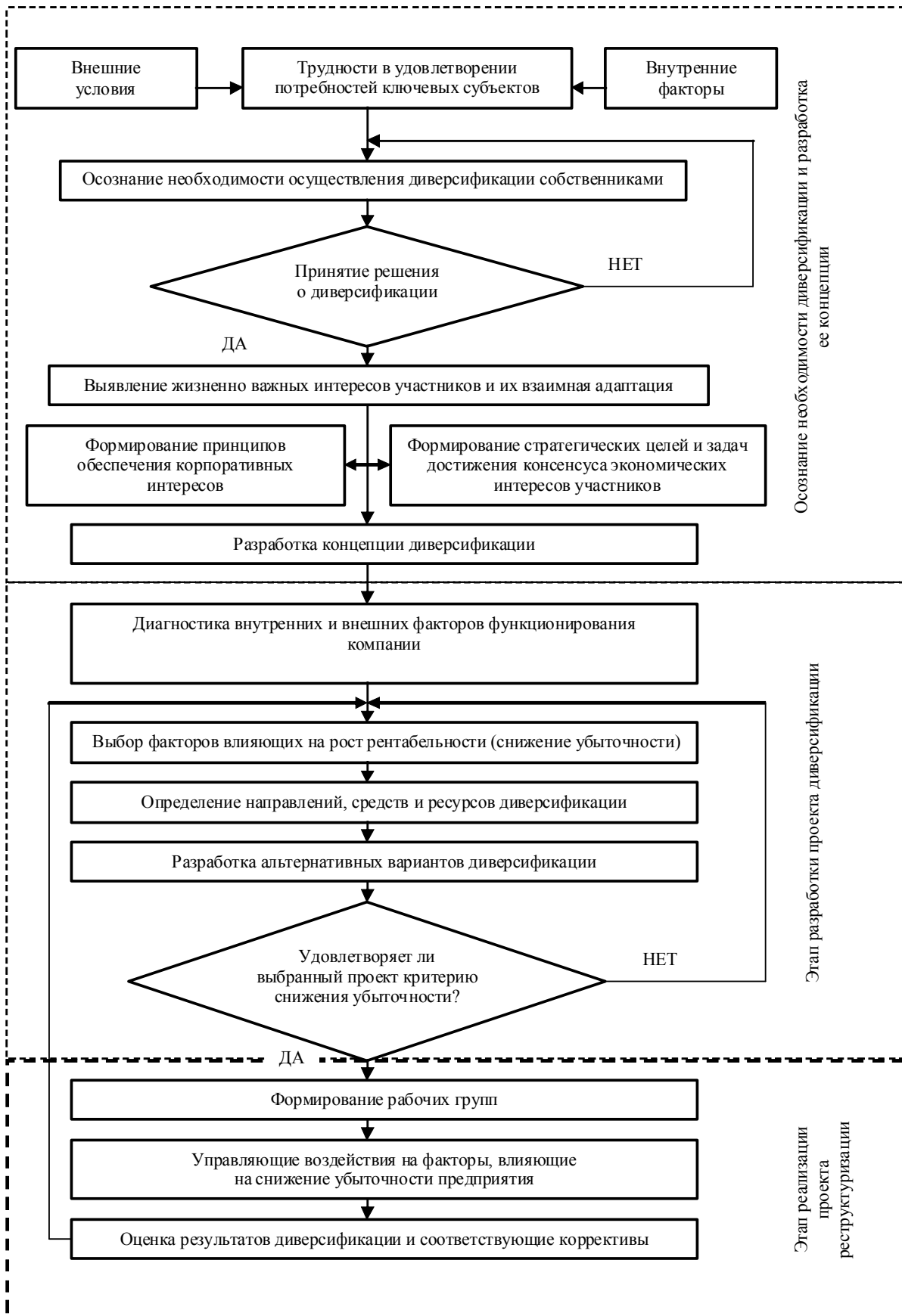


Рис. 3. Алгоритм управления процессом оперативной диверсификации

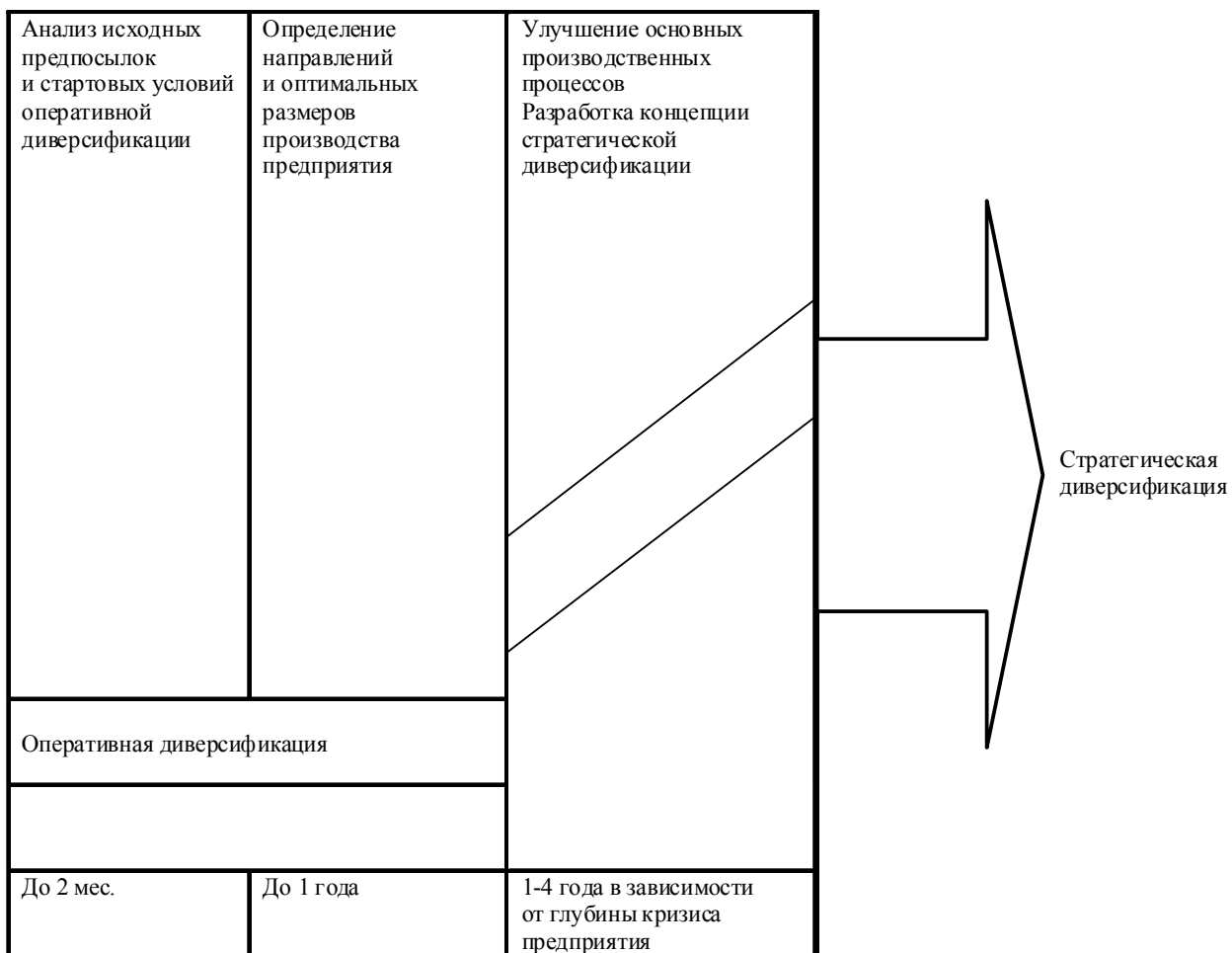


Рис. 4. Общая схема диверсификации

ла диверсификации производства, включающего мероприятия оперативной и стратегической диверсификации, представлена на рис. 4.

¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., 2003.

² Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.

Поступила в редакцию 03.10.2012 г.