

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Рассмотрены вопросы стратегического развития диверсифицированной компании. Показано влияние изменений во внешней среде на развитие диверсифицированной компании.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия развития, диверсифицированная компания, влияние внешней среды.

S.I. Vinokurov

STRATEGIC DEVELOPMENT OF DIVERSIFIED COMPANY

The article deals with issues of strategic development of diversified company, and proves the dependence of the company development on changes in its business environment.

Keywords: diversification, development strategy, diversified company, business environment influence.

В условиях кризиса многие компании столкнулись с нехваткой оборотного капитала для осуществления бесперебойного процесса производства продукции. Диверсифицированные компании обладают дополнительным преимуществом, так как имея несколько видов бизнеса, у владельца компании есть возможность перераспределения средств в пользу более приоритетных направлений деятельности.

В практике Российского менеджмента, на наш взгляд, недостаточно глубоко разработаны вопросы стратегического развития диверсифицированных компаний.

В основе диверсификации лежит принцип объединения собственности, ресурсов, сфер деятельности. Диверсификация — одновременное развитие нескольких или многих не взаимосвязанных технологически видов производства и/или обслуживания, расширение номенклатуры производимых изделий и/или услуг.

На наш взгляд, под диверсифицированной компанией следует понимать многопрофильную организацию, состоящую из самостоятельных бизнес-единиц, осуществляющих свою деятельность в рамках единого финансового и информационного пространства, основанную на синергизме бизнес-процессов и стратегическом соответствии входящих в организацию бизнес-единиц.

Развитие диверсифицированной компании должно быть направлено на повышение ее конкурентоспособности посредством выпуска разнообразной качественной продукции с высокой добавленной стоимостью и нацелено на рост активов компании с целью максимизации долгосрочной прибыли и снижения коммерческих рисков. Принципы формирования механизма развития должны разрабатываться одновременно со стратегией.

Под стратегией развития диверсифицированной компании мы понимаем комплекс действий, направляющих процесс развития, как компании в целом, так и отдельных видов бизнеса на достижение кон-

курентных преимуществ в будущем и учитывающих интересы бизнес-субъектов, заинтересованных в долгосрочном развитии компании с учетом формирования наиболее эффективного портфеля бизнеса.

Стратегическое развитие диверсифицированной компании рассматривается в динамике, т.е. компания в результате изменений во внутренней и внешней среде обретает иную форму в результате определенного шага ее развития. Именно стратегия позволяет определить ключевые направления деятельности и своевременно реагировать на возможные изменения в будущем в случае их возникновения.

В условиях конкурентной борьбы в рамках существующей стратегии развития менеджеры, ориентируясь на возможности развития предприятия в будущем и угрозы, стремятся провести изменения, которые позволят компании достичь более высокой эффективности.

В результате проводимых изменений происходит развитие компании. Изменения порождает конкуренция между предприятиями, которая является результатом применения различных способов деятельности и методов управления ими. Менеджеры пытаются превзойти конкурента за счет более эффективного использования ресурсов и управления качеством выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В то же время развитие не происходит само по себе, им необходимо постоянно управлять, ориентируясь на возможные изменения в будущем. Менеджеры должны учитывать возможность появления спонтанных изменений и предвосхищать их путем постоянного внесения изменений и поправок в стратегию развития диверсифицированной компании, тем самым, формируя конкурентные преимущества своей компании.

В Российской практике менеджмента диверсифицированных компаний прослеживается применение различных стратегий, имеющих специфические особенности. Первая особенность связана с тем, что руководитель компании, являясь также ее собственником, нацелен на извлечение прибыли, что не является целью существования бизнеса. В этом случае руководитель использует подход, существовавший в условиях административно-командной системы, при котором ему не важно, что будет в будущем.

Изменение бизнеса происходит в результате изменений во внутренней или внешней среде. Исходя из этого, вторая особенность заключается в том, что руководители компаний очень часто действуют в условиях неопределенности и, не оценив возможности и угрозы, строят стратегию только на ближайшую перспективу, в отличие от зарубежных компаний.

В условиях рыночной конкуренции деятельность предприятия зависит от предпочтений потребителей, позиции конкурентов, от правильного выбора партнеров. В этих условиях необходим более широкий взгляд на компанию, как источник удовлетворения потребностей и интересов всех субъектов бизнеса (собственников компании, персонала компании и потребителей). В первую очередь необходимо смещение акцента в сторону потребителя, предприятие должно быть ориентировано на своего потребителя.

Также необходимо учитывать, что конечный продукт или услуга — это результат деятельности работников, выполняющих свою работу на каждом конкретном участке производственного процесса и от того, как работник выполнит свою работу будет зависеть качество товара и соответственно его конкурентоспособность. Учитывая интересы работни-

ков, компания сможет добиться увеличения производительности труда, улучшения качества выпускаемой продукции, повышения профессионального мастерства, что в свою очередь приведет к снижению затрат и увеличению дохода всей компании.

Стратегическое развитие диверсифицированной компании должно основываться на согласовании интересов субъектов бизнеса в ключевых сферах создания добавленной стоимости (внутренний производственный процесс, финансы и рынок).

Такое согласование интересов и сфер создания добавленной стоимости позволит компании направить все необходимые средства на достижение цели, а не распылять ресурсы на получение краткосрочных результатов.

Также стратегия развития диверсифицированной компании должна основываться на анализе прогнозных тенденций во внутренней и внешней среде компании. Необходимо оценивать развитие ситуации после проведения изменений, контролировать возможный ход событий и учитывать возможное поведение конкурентов и другого окружения компании.

Нами разработана матрица согласования интересов субъектов бизнеса в ключевых сферах создания добавленной стоимости.

Сферы	Интересы		
	Владельцы компании	Потребители	Персонал
Внутренние производственные процессы	Снижение затрат, увеличение производительности, повышение эффективности производства, экология	Качество, упаковка, сопутствующие товары и услуги	Образование, здоровье, карьерный рост, повышение профессиональных навыков
Финансы	Прибыль, стоимость компании, рентабельность инвестиций	Цена, скидки, рекламные акции	Доход, мотивация, социальные гарантии
Рынок	Увеличение объема продаж, доля рынка, лояльность клиентов	Соотношение цена — качество, удовлетворенность, товары заменители, доступность	Развитие персонала, квалификация

На основе данной матрицы на предприятии коллегиально для каждой бизнес-единицы разрабатывается система показателей, адаптированная непосредственно к достижению конкретных целей предприятия.

На каждом этапе производства продукции создается добавленная стоимость этой продукции. Предприятие должно быть заинтересовано в удовлетворении интересов потребителей, персонала компании и владельцев компании в ключевых сферах создания этой стоимости.

В первую очередь должны учитываться интересы потребителей. Это одинаково важно как для бизнес-единиц, выпускающих конечный продукт, так и для тех бизнес-единиц, которые выпускают сырье для дальнейшей его переработки другой бизнес-единицей, а также вспомогательных производств.

Каждая бизнес-единица диверсифицированной компании должна двигаться к достижению своей поставленной цели и по мере достижения каждым подразделением поставленных целей компания сможет добиться осуществления миссии компании и получения максимальной эффективности деятельности.

Таким образом, на наш взгляд, основой стратегического развития диверсифицированной компании являются возможные перспективные конкурентные преимущества, учитывающие интересы бизнес-субъектов, заинтересованных в долгосрочном развитии компании и позволяющие сформировать наиболее эффективный набор бизнесов для диверсифицированной компании.

Информация об авторах

Винокуров Сергей Иннокентьевич — аспирант, кафедра финансов и анализа, Иркутская государственная сельскохозяйственная академия, г. Иркутск, e-mail: vinokurovsi@mail.ru.

Author

Vinokurov Sergey Innokentiyevich — post-graduate student, Chair of Finance and Analysis, Irkutsk State Agricultural Academy, Irkutsk, e-mail: vinokurovsi@mail.ru.