

**ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИВЕРСИФИЦИРУЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ**

Баландин А.И.

Проведен анализ возможных подходов к разработке стратегий развития многопрофильной компании. Показано, что основным содержанием стратегии является диверсификация. На примере предприятия наукоемкого машиностроения отражено видение его стратегии в направлении повышения эффективности непрофильных видов деятельности. Выявлены сдерживающие факторы каждого направления и обозначены инструменты решения этих проблем в формате региональной промышленной политики.

Вектор стратегического развития отдельных компаний в условиях трансформируемой внешней среды трудно предсказуем. Выбор стратегии зависит, в первую очередь, от тенденций развития мировой и отечественной экономики, особенностей организационно-экономической структуры компании, отраслевой принадлежности и т.п.

Целевая установка любой стратегии предприятия – экономический рост. Анализ возможных стратегий развития (диверсификации, специализации, интеграции и реструктуризации) показывает, что предъявляемые современными условиями хозяйствования требования наиболее полно удовлетворяются при разработке стратегии диверсификации, поскольку компания, занимаясь разнонаправленными видами деятельности, создает условия для стабильного ведения бизнеса.

Диверсификация затрагивает такие области производственно-хозяйственной деятельности, как организационная структура, управление персоналом, организация производственного процесса и т.д. Автор стратегии диверсификации и модели роста фирмы Игорь Ансофф [1, 2] обособил четыре варианта возможного поведения хозяйствующего субъекта, более известные в отечественной литературе как матрица "продукт - рынок": проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и собственно диверсификация [3, 4]. Р. Кунц выделяет восемь стратегий развития компаний [5]:

- стратегия предприятия с высокой степенью специализации (свыше 95%), занимающегося преимущественно одним видом хозяйственной деятельности;
- стратегия с доминирующей вертикальной интеграцией (уровень интеграции свыше 70%);
- стратегия с ограниченной вертикальной доминантой, когда диверсификация ориентирована одновременно на несколько сильных позиций или несколько ресурсов;
- стратегия, не связанная с вертикальной доминантой, т.е. диверсификация никоим образом не касается основного вида деятельности предприятия;
- стратегия, ориентированная на одну общую сильную позицию или ресурс, когда все хозяйственные области тесно связаны друг с другом;
- стратегия, ориентированная на несколько общих позиций или ресурсов, когда каждая хозяйственная область связана, по крайней мере, с одной другой хозяйственной областью предприятия;

- диверсификационная стратегия, направленная на создание фирменных конгломератов путем покупки новых предприятий. К ней прибегают предприятия, которые добились резкого роста доли на рынке в результате проникновения в преимущественно новые, не связанные с предыдущей деятельностью хозяйственные сферы;
- пассивная стратегия, когда предприятия осваивали ряд несвязанных хозяйственных областей и не придерживались политики создания фирменных конгломератов.

Из перечисленных стратегий семь относятся к стратегиям диверсификации. Как показывает практика, наиболее успешны на рынках компании, которые отдают предпочтение диверсификационной стратегии, ориентированной на одну сильную позицию как ресурс при горизонтальных связях, а также стратегии с ограниченной вертикальной доминантой; менее успешны – компании, придерживающиеся пассивной стратегии и стратегии с вертикальной интеграционной доминантой. Тем самым переход предприятий к экономическому росту обусловлен реализацией, преимущественно, диверсификации.

Представляется, что имеет смысл классифицировать стратегии диверсификации в зависимости от:

1) способа организации бизнесов – на ограниченную, связанную, несвязанную и географическую [6];

2) способа адаптации к изменениям внешней среды – горизонтальную (родовую), вертикальную и интеграционную [7];

3) путей осуществления диверсификации производства – внедрение в технологически близкий бизнес и вступление в кардинально отличный бизнес [8]. Диверсификация родственного плана возможна при технологической совместимости функционирующего и нового бизнеса: соответствии производственных циклов, значительной экономии затрат на производство продукции, развитии аналогичных секторов рынка, координации менеджмента. Неродственная диверсификация базируется на финансовых критериях. Она позволяет исключить малоприбыльную деятельность за счет более интенсивного использования активов;

4) широты охвата – макро- и микродиверсификацию [8]. Макродиверсификация – это масштабная связанная и несвязанная диверсификация. Локальная, экспериментальная микродиверсификация реализуется в виде внедрения элементов масштабной диверсификации, которые позднее могут быть оформлены в самостоятельное производственное подразделение;

5) стадий развития фирмы – стартовую и поэтапную (на одной из стадий развития бизнеса) [9];

6) отраслевой структуры – межотраслевую, отраслевую и внутриотраслевую;

7) направлений диверсификации – диверсификацию видов деятельности, продуктов и технологий. В рамках диверсификации видов деятельности наиболее близкой к диверсификации портфеля вложений является стратегия чистой (конгломератной) диверсификации, при которой между отдельными сферами бизнеса никаких общих связей и элементов их совпадения в области общественно-коммерческой деятельности не существует, а происходит только передача денежных средств [8].

Данная классификация объединяет, систематизирует и уточняет имеющиеся в литературе представления о видах и способах диверсификации производства. При этом учитывается эволюционный характер развития общества. Согласно эволюции соответствующих идей, диверсификация, прежде чем приобрела современные черты, в рамках

глобальной стратегии фирмы прошла сложный путь развития – от манипулирования набором товаров до манипулирования набором стран [10]. Каждый из выделенных видов диверсификации был шагом в достижении целей производства и отличался изменением приоритетов в предпринимательской деятельности.

Диверсифицированная компания характеризуется разветвленной **организационной структурой**, что позволяет оптимизировать ресурсы компании за счет: многоцелевого использования производственных мощностей предприятия; единой сбытовой сети; внутрифирменного трансферта информации, знаний, технического и управленческого опыта, переходящего от одних производств к другим; многосторонней подготовки работников и разнообразия получаемой ими информации; оптимизации использования материальных и нематериальных ресурсов.

Согласно эволюции развития, диверсифицированные фирмы, характеризуемые высокими конкурентными позициями и низкими рисками, стремятся к постепенному достижению масштабов глобальной международной корпорации. Положительными моментами глобальной международной структуры является то, что при очевидной сложности с осуществлением общего контроля такие компании имеют ряд преимуществ в организации снабжения и управления активами на стадии расширения. В целом, диверсифицированная структура бизнеса придает компании большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшает риск убытков от структурных и циклических колебаний [11].

Переход к диверсифицированной структуре бизнеса, как в традиционном понимании, так и в условиях глобализации, определяется рядом факторов: **финансовым состоянием, этапами жизненного цикла предприятия [12], условиями окружающей среды.** "К диверсификации как средству выхода из кризиса чаще прибегают неблагополучные промышленные предприятия, пытаясь обеспечить приток инвестиций для освоения новых видов бизнеса, преимущественно путем переключения деятельности в непромышленную сферу. В то же время предприятия, характеризующиеся устойчивым финансово-экономическим положением, расширяют зону своих интересов, осваивая производство как материальную основу стабильности бизнеса" [13]. *Жизненный цикл развития предприятия* также влияет на выбор стратегии диверсификации. Каждая из стадий имеет качественно различную основу, что и определяет разнородность набора стратегических действий [14]. В процессе эволюции компании чаще всего используют стратегию диверсификации на последних стадиях жизненного цикла. Как правило, начальные этапы деятельности предприятия связаны с их концентрацией на одной отрасли (применяется, преимущественно, стратегия специализации или, в редких случаях, связанной диверсификации), так как при благоприятных обстоятельствах такой подход позволяет обеспечить высокие темпы производственного развития или прироста капитала. На последующих стадиях жизненного цикла (роста и зрелости) по мере удовлетворения основных потребностей клиентов, наращивания ресурсной базы, размеры которой начинают постепенно превосходить необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в основных сферах бизнеса, для предприятий традиционных отраслей народного хозяйства на смену специализации приходит стратегия отраслевой диверсификации производственной деятельности. Целью такой диверсификации является получение дополнительной экономической выгоды путем расширения бизнеса и миграции его за пределы отрасли, региона, страны (в этом случае используется продуктовая и технологическая диверсификация, а также диверсификация капитала). На стадии упадка диверсификация применяется как средство выхода из кризиса.

В условиях глобализации все чаще в качестве причины выбора диверсификации как базовой стратегии развития выдвигают *состояние окружающей среды*. При непредсказуемости развития внешней среды диверсификация позволяет избежать краха компании и повысить устойчивость ее финансово-экономического положения, в условиях благоприятной окружающей среды, характеризующейся развитыми инфраструктурой и институтами, – повысить эффективность производства, получить дополнительную экономическую выгоду.

Таким образом, стратегия диверсификации не только изменяет набор видов экономической деятельности (отраслей), но и трансформирует цели, задачи, средства, формы организации производства, организационную структуру. Покажем это на примере диверсификации ООО "Уральская машиностроительная корпорация "Пуморис-СИЗ" (УМК). УМК основана в 2003 году на базе предприятия "Пумори" и известного на Урале инструментального завода ОАО "СИЗ", переехавшего в г. Свердловск в годы войны из Москвы. В 15 предприятиях корпорации работает 1200 человек. В 2006 году корпорация выпустила продукции и оказала услуг по всем видам деятельности на сумму 2 миллиарда рублей. В основном потребителями услуг компании являются машиностроительные предприятия. Корпорация все последние годы развивается динамично, в 2007 году запланирован прирост объемов в целом на 30% по сравнению с 2006 годом.

Стратегическими направлениями деятельности корпорации рассматриваются:

- производство;
- инжиниринг;
- инновационная деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- сервисное обслуживание оборудование;
- иные.

По всем направлениям деятельности корпорации в период с 2004 по 2008 годы запланирован рост объемов в 3,5 раза. Отличительной особенностью работы корпорации на рынках России и Свердловской области является стабильный рост клиентской базы. Сегодня у корпорации – 1200 предприятий – партнеров, почти половина из которых находится на Урале. Растущий интерес промышленных предприятий к деятельности корпорации вызван, прежде всего, тем, что партнерам предлагаются комплексные решения, направленные в целом на повышение эффективности производства и увеличение отдачи, что достигается целенаправленной работой по нивелированию факторов, мешающих промышленным предприятиям работать с полной отдачей (рис. 1).

Функционально деятельность 15 предприятий корпорации в стратегическом аспекте рассматривается по шести центральным направлениям работы консолидированного собственника – "УМК": производственное, инженерно-коммерческое, инновационное, инвестиционное, сервисное, учебно-практическое. Такая функциональная структура позволяет оптимизировать решение задач технического переоснащения производства заказчиков. Каждое направление организационно оформлено в виде центров (рис. 2).

Самый многочисленный и капиталоемкий – **производственный центр**. Имеет шесть направлений деятельности, ориентированных полностью на закрытие потребностей машиностроения в инструменте и оснастке. А также развивает производство лопаток для энергомашиностроения и промышленный аутсорсинг. Перспективы развития существующих производственных направлений оцениваются с точки зрения потенциала для инвестиций в 2007 году примерно в 200 миллионов рублей. Основной проблемой развития производственного центра является нехватка ресурсов: финансовых, трудовых, информационных и административных.

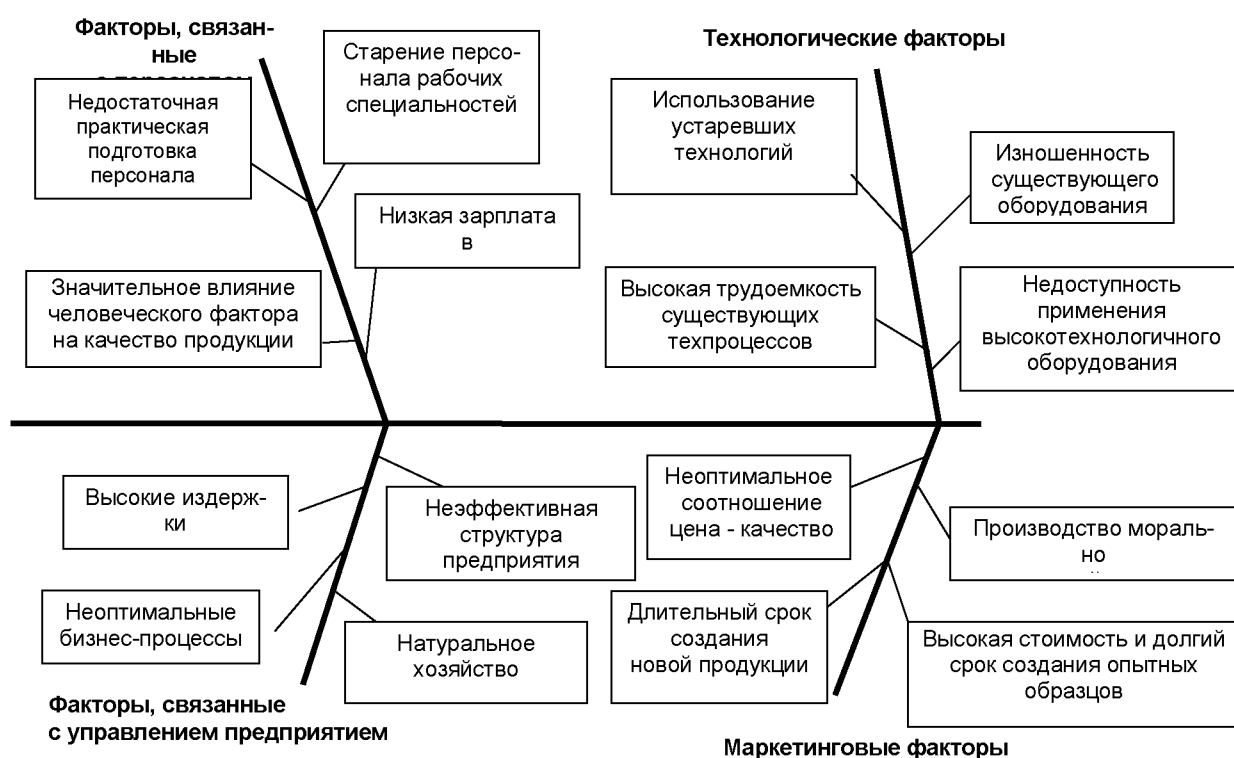


Рис. 1. Факторы, влияющие на темпы роста компании

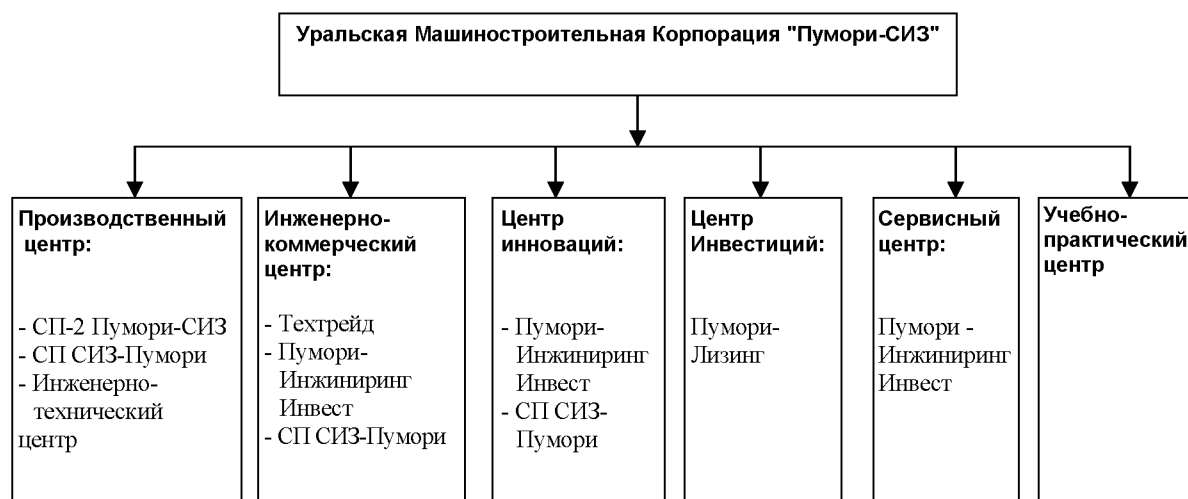


Рис.2. Функциональная структура УМК "Пумори-СИЗ"

Инженерно-коммерческий центр занимает, и в ближайшее время будет занимать, главное место в деятельности корпорации – как центр, наиболее востребованный клиентами. В этом центре сосредоточена внешнеэкономическая деятельность корпорации по поставкам оборудования, технологий и инструмента ведущих мировых фирм. Основные результаты внешнеэкономической деятельности Центра УМК ощущает и

сейчас – работает 52 станка фирмы "ОКУМА". Перспективным для Центра направлением рассматривается не только наращивание развития отношений с корпорацией "ОКУМА", но также установление рабочих контактов с компанией АСЕ (Индия), производящей аналогичные недорогие и качественные обрабатывающие центры. Корпорация развивает отношения с новыми партнерами-станкостроителями из Финляндии, производителями оборудования для заготовительного производства известных фирм ALIKO, Skanveir, Blastman, Nestix, соглашения о партнерстве подписаны с этими компаниями в конце 2006 года. Потребность в инвестициях этого направления деятельности оценивается от 150 до 200 млн. рублей в 2007 году. Проблемы, которые сдерживают развитие этого направления деятельности компании, – отсутствие льгот на таможне, нехватка классных инженеров, технологов, электронщиков, лоббирование интересов посредников представительств зарубежных компаний во власти, недобросовестная конкуренция.

Центр инноваций занимается разработкой новых идей, конструкций, новых продуктов и опытных образцов, созданием новых технологий и внедрением нового оборудования. Интерес к этому центру у заказчиков стабильно высок. Понимая всю значимость внедрения инновационных технологий в промышленности, Министерство промышленности, энергетики и науки Свердловской области еще в 2003 году присвоило этому направлению статус "областного центра быстрой подготовки производства". Стратегическими направлениями развития Центра в 2007 году являются: приобретение и освоение новой технологии DMD по созданию прототипов изделий из керамики и металла для заказчиков американской фирмы POM, организация взаимодействия с научными центрами. Потребность в инвестициях этого направления в 2007 году оценивается в 70-100 млн. рублей. Сдерживающими факторами развития этого направления являются: отсутствие льгот на таможне, нехватка инвесторов для инновационной деятельности, отсутствие опыта и финансирования при покупке оборудования институтами и ВУЗами.

Функции **Центра инвестиций** для клиентов корпорации выполняет фирма "Пумори-Лизинг", которая осуществляет помощь в покупке оборудования по схеме лизинга, привлекая для финансирования сделок кредиты российских и зарубежных банков (для приобретения оборудования партнеров корпорации по бизнесу – станков "ОКУМА", "Феррари" и др.). Перспективы у этого направления привлекательные, т.к. схемам лизинга все чаще отдается предпочтение при заключении контракта на поставку оборудования. Потребность в инвестициях этого направления в 2007 г. – 350 – 500 млн. рублей. Проблемы связаны с тем, что для получения выгодных кредитов необходимо качественное залоговое обеспечение и хороший баланс. У предприятий часто обратная ситуация, что приводит к высоким процентам по займам.

Сервисный центр корпорации ориентирован на гарантийное и постгарантийное обслуживание оборудования, установленного у заказчика и купленного у предприятий корпорации. Развитие сервисного обслуживания основывается на обучении специалистов (в основном зарубежном), а также создании деловой инфраструктуры. Основной проблемой, требующей решения, является снятие таможенных ограничений при создании консигнационного склада запчастей.

Новым направлением деятельности корпорации является создание **учебно-практического центра** подготовки специалистов. В корпорации УМК "Пумори-СИЗ" в 2007 году планируется совместно с УГТУ-УПИ разработать и внедрить современную методику повышения квалификации, подготовки и адаптации персонала для работы на

современных металлообрабатывающих станках с ЧПУ. Центр будет выпускать в год 300 специалистов трех уровней подготовки.

Таким образом, практическая деятельность УМК "Пумори-СИЗ" свидетельствует о наличии потенциала модернизации и техперевооружения предприятий машиностроения Среднего Урала. Для того чтобы придать динамизм данному процессу, на уровне правительства региона необходимо рассмотрение комплекса мер поддержки: монетарных, немонетарных, административно-правовых.

Мерами *монетарной* поддержки могут быть:

- гранты областного правительства для внедрения инноваций на промышленных предприятиях области;
- создание областного фонда для обеспечения кредитных гарантий при инвестициях в модернизацию и перевооружение производства промышленных предприятий области;
- налоговые льготы для предприятий, осуществляющих техническое перевооружение/ модернизацию;
- финансирование из областного бюджета программ по обучению и переподготовке по рабочим специальностям;
- компенсация банковских процентов и предоставление государственных гарантий при экспорте продукции.

Меры *немонетарной* поддержки:

- льготное участие в региональных выставках и в деловых поездках в составе официальных делегаций области;
- выделение земельных участков для строительства малосемейных общежитий промышленным предприятиям;
- организация регионального центра по переработке отходов промышленного производства.

Административно-правовая поддержка может быть направлена на:

- приоритетное участие технопарков в реализации областного заказа, проектов техперевооружения и модернизации производства;
- содействие промышленным предприятиям и технопаркам со стороны Министерства промышленности, энергетики и науки Свердловской области за счет: организации обмена передовым опытом; создания базы данных по кооперации и неиспользуемым мощностям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.
3. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М.: Советское радио, 1972.
4. Ansoff. I. Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex, 1981.
5. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 4. С. 96 – 100.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002.

7. Хотяшева О. Стратегическое планирование инновационной деятельности // Менеджмент сегодня. 2004. № 4, 6.
8. Баркалов С.А., Бакунец О.Н. Формирование прогнозного финансового плана диверсифицированной компании // Экономика строительства. 2001. № 8. С. 22 – 28.
9. Диверсификация бизнеса: когда появляется необходимость в ней? // director-info.ru.
10. Немченко Г., Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.
11. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации // Страховое дело. Апрель 2005.
12. Немченко Г. Диверсификация производства. Благовещенск: Дальневосточное отделение РАН, 1991.
13. Алексеенко М. Диверсификация деятельности малых предприятий // Экономика Украины. 2002. № 11. С. 23 – 30.
14. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.