

УДК 339.13
ББК 65.29

А.Е. НЕДЗЕЛЬСКИЙ

*преподаватель
Восточно-Сибирского института МВД РФ,
г. Иркутск
e-mail: mr.aen@mail.ru*

А.Ф. ШУПЛЕЦОВ

*зав. кафедрой экономики предприятия
и предпринимательской деятельности
Байкальского государственного университета экономики и права,
доктор экономических наук, профессор,
г. Иркутск
e-mail: ssa@isea.ru*

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СИНЕРГИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ И ИНТЕГРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Показано, что причиной возникновения кризиса является обострение противоречий между внутренней и внешней средой предпринимательских структур; развитие организационных форм предпринимательства ведет к повышению роли человеческого фактора в антикризисном управлении. Предвидение этого обеспечивает эффективное разрешение противоречий.

Ключевые слова: кризис предпринимательских структур; стратегия; антикризисное управление; интеграция; диверсификация как синергия антикризисной и интеграционной стратегий.

A.E. NEDZELSKY

*Instructor,
East-Siberian Institute of the MIA of Russia, Irkutsk
e-mail: mr.aen@mail.ru*

A.F. SHUPLETSOV

*Chairholder, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship,
Doctor of Economics, Professor,
Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk
e-mail: ssa@isea.ru*

DIVERSIFICATION AS SYNERGY OF ANTI-CRISIS AND INTEGRATION STRATEGIES IN BUSINESS ORGANIZATIONS' ACTIVITIES

It is shown that the reason for the crisis is intensification of contradictions between internal and external environment of business organizations. The development of the business organization leads to the increase of the role of human factor in anti-crisis management and its foreseeing provides an efficient conflict resolution.

Keywords: crisis of business organizations; strategy; anti-crisis management; diversification as synergy of anti-crisis and integration strategies.

Успешность стратегии поведения компании определяет возможность учета как положительного, так и отрицательного воздействия внешней среды и связанных с ними кризисных последствий¹. Причиной возникновения кризиса является не предотвращение какого-то из рисков или их группы, а обострение противоречий между внутренней и внешней средой предпринимательских структур, которое может быть обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение [4, с. 5].

Кризису предшествует появление определенных признаков: угроза целям и ценностям; сокращение времени на реакцию; необходимость срочности действий; препятствия в эффективном осуществлении производственного процесса, продвижении продукции. Это свидетельствует об ухудшении контроля в деятельности компании относительно внешней среды и появлении устойчивого ухудшения финансового состояния. Важной задачей анализа становится своевременное выяснение границ кризиса с целью принятия управляющих воздействий².

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда становится невозможно устранить или замедлить кризис, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяют проблемам выхода из него. Поиск путей выхода из экономического кризиса связан

¹ Кризис можно рассматривать как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде [2, с. 4]. Кризис — состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации [1, с. 9]. Далее под понятием кризиса мы будем все же рассматривать ухудшение развития системы, как принято в большинстве публикаций по проблематике экономических кризисов.

² Границей кризиса будем считать условные точки перехода между этапами формирования и реализации стратегии, которые могут быть получены в ходе осуществления функции анализа.

с устранением причин, способствующих его возникновению³.

Последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать или обострять его. Влияние на экономические результаты выразится в снижении всех показателей экономической эффективности, росте затрат, необходимых для функционирования.

Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз. Важной частью SWOT-анализа становятся оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений⁴. С позиции формирования стратегии сильные стороны компании первостепенны, поскольку они могут быть задействованы как основа антикризисной стратегии. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон.

Рыночный потенциал и угрозы во многом обуславливают антикризисную стратегию. Для этого оцениваются возможные направления деятельности, которые могут обеспечить прибыльность компании, и опасности, отрицательно влияющие на предпринимательскую деятельность. Вероятные угрозы не только влияют на состояние предпринимательской деятельности, но и указывают на возможность выбора стратегических изменений.

³ В процессе анализа внешней и внутренней среды бизнеса выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для компании, проводится сбор и отслеживание информации по каждой из них и на основе оценки реального положения дел выясняются причины кризисного состояния. Комплексная, своевременная диагностика состояния деятельности — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления. Причинами становятся: отсутствие долговременной стратегии и ориентация на краткосрочную выгоду; неготовность к изменениям спроса и появлению на рынке наукоемкой, высококачественной конкурентной продукции; старение производственного и аппаратного обеспечения; снижение квалификации сотрудников и их мотивации; недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективная структура управления, низкий уровень менеджмента.

⁴ Сила — это то, в чем компания достигла успеха. Она может заключаться в навыках, накопленном опыте работы, ресурсах, инновациях. Слабость — это отсутствие необходимых, недостающих компонентов для устойчивого функционирования компании.

Кризисное состояние в предпринимательской деятельности ориентирует на активизацию процесса объединения усилий структурных ее подразделений для выхода из этого состояния, что можно назвать интеграцией как в рамках одной организации, так и на отраслевом уровне¹.

Следует ли считать объединение интеграцией, а процесс объединения — интеграционным? Можно так считать, если в это содержание вкладывать понятие «интеграция как объединение».

Как вид стратегии интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ². В литературе выделяют две формы объединения: слияние и поглощение.

Поиск путей организации экономики привел к понятию интеграции как объединяющего процесса установления эффективной организационно-функциональной и управленческой структуры. В разных странах степень и характер интеграции товаропроизводителей и потребителей различаются, в выборе наилучших путей они ориентируются на национальные традиции, национальную психологию, достигнутый уровень развития экономики и решение первоочередных экономических проблем [3].

Преимуществами интеграции становятся: снижение уровня неопределенности в обеспечении ресурсами и реализации продукции; ограждение компании от других возможных конкурентов в отрасли; обеспечение быстрого проникновения на рынок инноваций; снижение транзакционных издержек. С этих позиций вложение средств в интеграционную

стратегию можно рассматривать как плату за снижение риска (предупреждение возможных в будущем более крупных потерь).

Формирование интеграционной стратегии компании следует рассматривать в разрезе таких этапов, как: определение списка желательных объектов вертикальной и горизонтальной интеграции, объектов квазиинтеграции из числа компаний, обеспечивающих реализацию стратегических задач; компоновка объектов интеграции по степени приоритетности создания объединений и формирование допустимых вариантов интеграционной политики; оценка допустимых затрат на реализацию интеграционной стратегии, возможных результатов и рисков, связанных с каждым из вариантов интеграции. В результате формируется оптимальный портфель мероприятий для реализации целей интеграционной стратегии компании³.

Синергия становится эффективным способом интеграции при установлении эффекта с другими видами стратегии. Образуются новые рычаги успешного развития компании⁴. Далее это определение будет носить отраслевой контекст — диверсификация производства как одновременное развитие многих, не связанных между собой, видов хозяйственной деятельности в целях завоевания новых рынков сбыта продукции, снижения возможных рисков, связанных с сокращением спроса на какой-либо ранее освоенный вид продукции.

По мере стабильного получения доходов актуальность диверсификации снижается. Но при сокращении потенциала роста стратегически правильным будет либо проведение

³ Важным вопросом остается выбор интегрируемой компании. Современное производство опирается на деятельность многих компаний, что приводит к однородности продаваемой продукции и осуществляемых услуг. Это предопределяет будущее для тех из них, чья деятельность будет объектом интеграции с международными партнерами. И главное в этом процессе найти равновесие, чтобы не утратить контроль над своим бизнесом.

⁴ Таким рычагом в результате синергии антикризисной и интеграционной стратегий является диверсификация. Диверсификация — расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой компанией, освоение новых видов производств с целью повышения его эффективности, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства [5, с. 16].

¹ Экономический словарь определяет интеграцию как объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Она выражается как в расширении и углублении производственно-технических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров.

² «Интеграция — это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей» [6, с. 5].

более агрессивной политики, либо диверсификация в другие сферы деятельности. При выборе последнего предполагается решение вопроса: как и в каком направлении осуществлять диверсификацию¹.

К одной и той же цели можно двигаться, используя различные методы. Например, наращивать прибыль за счет снижения издержек, но прибыль можно получать и за счет увеличения доли рынка. Если компания испытывает дефицит в финансовых ресурсах, знаниях и не может развиваться самостоятельно, то ей следует объединиться либо с крупной компанией данной отрасли, либо с компанией другой отрасли, чтобы обеспечить свой рост. Возможен и третий вариант — диверсификация.

Если ни один из перечисленных путей не дает ожидаемого экономического эффекта, то адекватной стратегией будет свертывание одного из видов основного бизнеса. Следует заметить, что не существует однозначно определенного момента, при котором предпринимательские структуры должны проводить диверсификацию.

Если компания делает своим выбором диверсификацию, то это должно означать: будет ли данное развитие ориентировано в несвязанные между собой направления, в родственные направления деятельности, или же это будет комбинация обоих вариантов. Диверсификация путем создания новой компании является привлекательной в случаях: когда бизнес располагает достаточным для этого временем; когда конкуренты своевременно не реагируют на освоение рынка новым соперником; когда выход на рынок обходится дешевле, чем покупка другой компании; когда фирма имеет наработки в данной отрасли; когда существующий рынок, занимающийся данным направлением, не охвачен доминирующими компаниями.

Прагматический аспект сторнированного типа стратегии стабилизации (сокращения) проиллюстрирован на примере локализованной предпринимательской структуры рынка информационных технологий Компьютерная

система г. Иркутска². Факторы внешней среды инициируют необходимость проведения диверсификации как вида антикризисной стратегии. Экономический мониторинг внешней среды позволил выявить рискообразующие факторы с исчисленной вероятностью и их важностью, на основе чего определена величина возможного коммерческого риска³.

Исходя из большей величины математического ожидания сделан вывод о необходимости и целесообразности принятия стратегического управленческого решения. Для этого рассчитана дисперсия, среднее квадратичное отклонение и коэффициент вариации (табл. 1).

Таблица 1

Оценка дисперсии при выборе варианта сегментирования ассортимента реализуемых товаров / оказываемых услуг

Сегмент отрасли рынка	Прибыль x , тыс. р.	Реализовано товаров / оказано услуг f	xf	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$	$(x - \bar{x})^2 f$
<i>Используемый вариант</i>						
АП	110	250	27 500	30	875	218 699
ПО	28	304	8 512	52	2 748	835 446
Услуги	98	486	47 628	18	309	150 149
Итого	–	1 040	83 640	–	–	1 204 294
<i>Предложенный вариант</i>						
АП	110	10	1 100	13	166	1 663
ПО	28	15	420	69	4 776	71 634
Услуги	98	1 015	99 470	1	1	812
Итого	–	1 040	100 990	–	–	74 108

На основе полученных данных исчислена дисперсия прибыли при используемом и предложенном вариантах сегментирования ассортимента реализуемых товаров/оказываемых услуг. При используемом варианте значения показателей составили: $\sigma_2 = 1 158$; средняя прибыль $\bar{x} = 80,42$ тыс. р.; среднее квадратичное отклонение равно 34,03 тыс. р.; коэффициент вариации — 42,31%. При

² С использованием PEST-анализа выявляется группа рискообразующих факторов. Анализ деятельности предпринимательской структуры указывает на влияние этих факторов на оптимальный результат и вид предпочитаемой стратегии.

³ Для дефиниции величины риска оцениваются безотносительные размеры последствия какого-либо стратегического управленческого решения и вероятность наступления этих последствий.

¹ Выбор стратегий при этом многообразен. Диверсификация может быть как в смежную, так и в совершенно новую для нее отрасль, как в незначительных размерах, так и в больших объемах.

предложенном варианте значения показателей составили: $\sigma_2 = 71$; средняя прибыль $\bar{x} = 97,11$ тыс. р.; среднее квадратичное отклонение равно 8,44 тыс. р.; коэффициент вариации — 8,69%.

В предложенном варианте значение средней прибыли увеличилось на 20%, при заданных значениях вариант имеет минимальную степень коммерческого риска.

Для диагностики стратегических альтернатив использован метод предпочтений, основанный на экспертных оценках. Для этого рассчитана последовательность выбора видов стратегии, вес которых определяется поэтапно.

1. Составляется матрица предпочтений, в которой E_1, E_2, \dots, E_4 — оценка эксперта; S_j — вид сегментной стратегии (S_1, S_2 и S_3 — диверсификация АО, ПО и услуги соответственно; S_4, S_5 и S_6 — квазиинтеграция; S_7, S_8 и S_9 — технология Форсайт).

	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	S_9
E_1	1	3	2	4	8	6	7	9	9
E_2	2	4	2	6	7	5	8	9	7
E_3	1	2	4	5	9	7	6	7	5
E_4	3	2	1	6	6	5	6	8	7

2. Составляется модифицированная матрица предпочтений

	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	S_9
E_1	8	6	7	5	1	3	2	0	0
E_2	7	5	7	3	2	4	1	0	2
E_3	8	7	5	4	0	2	3	2	4
E_4	6	7	8	3	3	4	3	1	2

3. Рассчитываются суммарные оценки предпочтений $K_1 = 29$; $K_2 = 25$; $K_3 = 27$; $K_4 = 15$; $K_5 = 6$; $K_6 = 13$; $K_7 = 9$; $K_8 = 3$; $K_9 = 8$.

4. Определяются веса стратегий $W_1 = 0,21$; $W_2 = 0,19$; $W_3 = 0,20$; $W_4 = 0,11$; $W_5 = 0,04$; $W_6 = 0,10$; $W_7 = 0,07$; $W_8 = 0,02$; $W_9 = 0,06$.

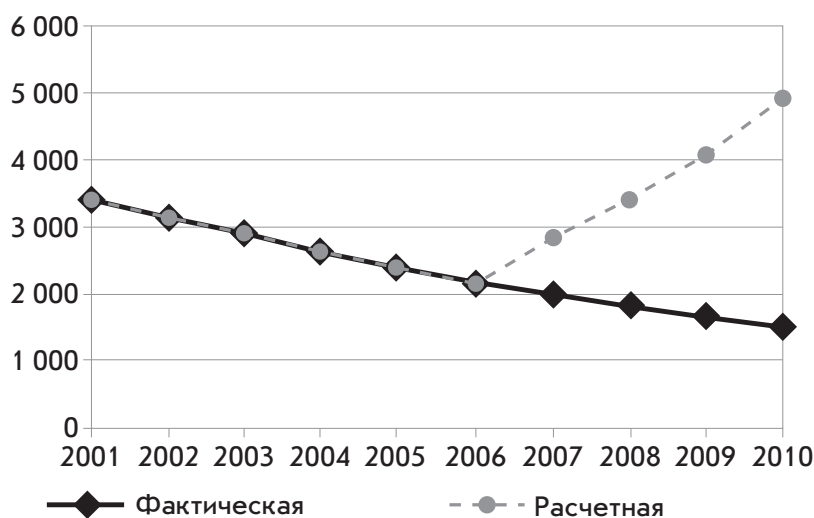
5. Стратегии предпочтения выстроены в следующем порядке: $S_1, S_3, S_2, S_4, S_6, S_7, S_9, S_5, S_8$.

Вывод — по мнению большинства экспертов, рост компании является объективным показателем. Расчетный показатель составил $G_{corp} = 0,6$.

Динамика рынка составила $T_m = 1,29$, $C_g = 0,4$, что свидетельствует об отсутствии роста и конкурентного преимущества внутри рассматриваемой предпринимательской структуры. Имеющаяся система стратегического управления не позволяет эффективно управлять компанией.

С использованием алгоритма формирования стратегии управления предпринимательской структурой был обоснован вывод о необходимости применения диверсификации в ее деятельности с целью проникновения на другие отраслевые рынки.

Исходя из расчета возросшей средней прибыли при неизменном количестве реализуемых товаров и услуг, можно предположить, что при прочих равных условиях (при неизменной величине общих расходов) рост выручки от реализации составит 20% в год.



Динамика роста фактической и расчетной выручки от реализации товаров и услуг в 2001–2010 гг., тыс. р.

Прогнозируемая и фактическая выручка от реализации товаров и услуг до и после использования компанией алгоритма формирования новой стратегии управления предпринимательскими структурами представлена на рисунке. Для рассматриваемой локализован-

ной предпринимательской структуры отрасли информационных технологий выбранный тип стратегии становится основой конкурентоспособной стратегии, которая позволит преодолеть кризисную ситуацию и повысить эффективность хозяйственной деятельности.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
2. Бандурин А.В., Басалай С.И., Ли И.А. Проблемы оперативного управления активами корпораций / под ред. В.В. Бандурина. М., 1999.
3. Бандурин А.В., Дроздов С.А., Кушаков С.Н. Проблемы управления корпоративной собственностью. М., 2000.
4. Бир С. Мозг фирмы. М., 2005.
5. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. М., 2003.
6. Резникова Н.П., Демина Е.В. Менеджмент в телекоммуникациях. М., 2005.

Referenses

1. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya. SPb., 1999.
2. Bandurin A.V., Basalai S.I., Li I.A. Problemy operativnogo upravleniya aktivami korporatsii / pod red. V.V. Bandurina. M., 1999.
3. Bandurin A.V., Drozdov S.A., Kushakov S.N. Problemy upravleniya korporativnoi sobstvennost'yu. M., 2000.
4. Bir S. Mozg firmy. M., 2005.
5. Gorfinkel' V.Ya. Ekonomika predpriyatiya / pod red. V.Ya. Gorfinkelya, V.A. Shvandara. M., 2003.
6. Reznikova N.P., Demina E.V. Menedzhment v telekommunikatsiyakh. M., 2005.