

## Методические основы подготовки и принятия управленческих решений о диверсификации бизнеса

© 2010 С. В. Алексеев

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nauka@sseu.ru

В статье обосновано, что в настоящее время для развития компании необходимо устанавливать и взаимосвязывать цели как финансового, так и стратегического характера. На стадии зрелости компании основными проблемами являются избыточное инвестирование и чрезмерная диверсификация. Для оценки баланса между поставленными целями используется портфельный анализ и анализ конкурентоспособности продукта. Все выявленные показатели можно отразить в полярной системе координат при помощи шкалирования полярного угла и полярного радиуса и, таким образом, проанализировать деятельность предприятия на стадии зрелости.

*Ключевые слова:* цели, баланс, диверсификация, портфельный анализ, конкурентоспособность, шкалирование, идентификационные зоны, сбалансированное развитие.

Формирование подходов и к стратегическому, и к текущему управлению развитием компании, включая решения о диверсификации бизнеса, в значительной степени зависит от ее целевых установок. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили выделять два типа целей - финансовые и стратегические<sup>1</sup>.

Финансовые цели - это цели, направленные на достижение определенных финансовых результатов. Они формализуют требования собственников и кредиторов к отдаче на капитал, вложенный в развитие бизнеса. Подходы к постановке и достижению финансовых целей обусловлены представлениями собственников об источниках и способах обеспечения прироста совокупного богатства акционеров. Финансовые результаты, превышающие требования инвесторов и кредиторов к отдаче на инвестированный капитал, формируют финансовую базу для роста и развития организации. Финансовые цели выражаются через показатели прибыли и сальдо денежных потоков, а также через производные от них показатели.

Стратегические цели - это цели, направленные на создание источников долгосрочного укрепления рыночных позиций и конкурентоспособности компании. Конкурентоспособность компании характеризует ее возможности роста и развития. Стратегические цели определяют источники конкурентного преимущества компании и формализуют критерии оценки степени их достижения.

В процессе целеполагания компания должна сформулировать как стратегические, так и финансовые цели, установив баланс между ними. Формирование системы целей осуществляется под влиянием множества факторов как объективного, так и субъективного характера. Одним из наиболее

значимых факторов объективного характера является стадия жизненного цикла организации.

На каждой стадии жизненного цикла организации ее менеджеры сталкиваются с необходимостью выбора источников и способов роста бизнеса, формирования определенного набора параметров, позволяющих отслеживать процессы его развития.

На начальных этапах развития бизнеса основной объем инвестиций направлен на укрепление конкурентных позиций компании на целевом рынке. Существенные колебания в финансовых результатах компаний могут вызываться сильной зависимостью от узкого круга клиентов, поставщиков, слабостью сбытовой сети. С переходом основного бизнеса компании на стадию зрелости финансовые результаты компании становятся высокими и стабильными при условии, что компания смогла сформировать устойчивые конкурентные преимущества. Одновременно эффективность инвестиций в развитие бизнеса неизбежно снижается, это обусловлено тем, что выпускаемые продукты переходят на стадию зрелости, а целевые рынки достигают насыщения. На стадии зрелости типичными являются проблемы избыточного инвестирования и чрезмерной диверсификации. В результате приобретения сегментов бизнеса, требующих принципиально нового профессионального опыта, умений и навыков менеджмента, происходит распыление ключевых компетенций, что приводит к снижению стоимости компании.

Для оценки сложившегося баланса между финансовыми и стратегическими целями и степени их достижения при осуществлении процессов диверсификации может быть использован специальный инструментальный, основанный на принципах портфельного анализа.

Портфель - это собирательное понятие, означающее совокупность форм и видов экономической, финансовой деятельности, соответствующих им документов, денежных средств, заказов, объектов. Портфельная теория представляет собой часть теории инвестиций, основанную на определении состава ценных бумаг, приносящего высокую прибыль, с учетом фактора риска. Оценка, классификация, контроль прибылей и рисков производится применительно к ценным бумагам, образуя портфель данного инвестора, теория портфеля предусматривает оценку активов, инвестиционные решения, оптимизацию портфеля, оценку результатов вложений<sup>2</sup>.

Понятие портфеля и положения портфельной теории могут применяться не только к объектам финансовых инвестиций, но и к объектам реальных инвестиций, одним из направлений которых является диверсификация видов деятельности компании. Соответственно, совокупность подразделений диверсифицированной компании можно представить в виде портфеля, для анализа которого пригодна традиционная методика портфельного анализа.

В рамках портфельного анализа объект инвестирования оценивается не по отдельному фактору, а по их совокупности. Формирование портфеля предпринимательских единиц диверсифицированной компании принципиально отличается от формирования портфеля финансовых активов необходимостью учета не только факторов финансового характера, но и факторов, влияющих на стратегические позиции диверсифицированной компании в конкурентной среде функционирования. Для реализации финансовых преимуществ диверсификации не обязательно формировать интегрированную бизнес-структуру: собственники имеют возможность самостоятельно покупать и продавать акции (права участия) различных компаний, выбирая оптимальное соотношение доходности и риска. Формирование интегрированной бизнес-структуры (в том числе диверсифицированной компании) требует учета конкурентных преимуществ, возникающих в результате объединения предпринимательских единиц в портфель. Соответственно, в качестве критериев оценки объектов инвестирования можно рассматривать параметры, характеризующие основные типы целевых установок компании - финансовых и стратегических.

Диверсификация деятельности компании направлена на последовательное наращивание ее экономического потенциала и потенциала ее конкурентоспособности. Обеспечение конкурентоспособности компании может рассматриваться в качестве общего подхода к постановке целей и

формированию критериев оценки эффективности связанной диверсификации.

Конкурентоспособность определяется как свойство объекта, характеризующее его возможность удовлетворять какую-либо потребность по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. То есть конкурентоспособность определяет способность товара, услуги или компании в целом выдерживать конкуренцию с аналогичными объектами на данном рынке.

В современной российской экономической науке активно исследуется природа конкурентоспособности продукции и разрабатываются подходы к ее оценке. При этом общепринятая методика оценки конкурентоспособности бизнеса пока отсутствует. Известные подходы к оценке конкурентоспособности компании сводятся к следующему:

- конкурентоспособность бизнеса определяется конкурентоспособностью его продукции;
- конкурентоспособность бизнеса характеризуется его инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости.

Осуществление диверсификации создает новые возможности устранения ряда важных ограничений, сдерживающих деятельность фирмы (масштабы, структура и работоспособность имеющихся в распоряжении фирмы производительных сил, заданная номенклатура и качество объектов управления, сформированная под воздействием внутренней и внешней среды, ресурсные ограничения и др.).

По нашему мнению, именно конкурентоспособность продукта может рассматриваться в качестве критерия целесообразности осуществления связанной диверсификации и выступать в качестве стратегического результата.

Конкурентоспособность продукта отражает его способность более полно удовлетворять потребности покупателей по сравнению с товарами, предлагаемыми конкурентами. С одной стороны, конкурентоспособность продукта определяется параметрами, формирующимися в процессе производства (техническими характеристиками), и параметрами, формирующимися в процессе доведения продукта до потребителя (качеством сервисного и гарантийного обслуживания, информационного сопровождения, удобством покупки). С другой стороны, конкурентоспособность продукта определяется его ценой<sup>3</sup>.

Включение предприятия в состав диверсифицированной компании будет целесообразным, если в результате интеграции его ключевых компетенций с ключевыми компетенциями компании конкурентоспособность выпускаемой продукции будет расти.

В качестве финансового показателя при осуществлении связанной диверсификации целесообразно рассматривать стоимость бизнеса, которая определяется ожиданиями инвесторов (собственников, акционеров) относительно будущих прибылей. Такой выбор объясняется тем, что мнение инвесторов о потенциале получения будущей прибыли является интегральной оценкой конкурентоспособности компании как на отраслевом, так и на финансовом рынке. Степень привлекательности бизнеса определяется его способностью к опережающему росту, т.е. способностью обеспечить инвесторам доходы, превышающие среднерыночные показатели с учетом фактора отраслевого риска. Соответственно, при определении стоимости бизнеса учитываются как стратегические, так и финансовые аспекты бизнеса: его структура собственности, финансовое положение.

Выявленные показатели позволяют определять, в какой мере компания достигла поставленных целей, осуществляя процессы диверсификации своей деятельности.

Для графической иллюстрации состояния объекта исследования в менеджменте традиционно используются модели, построенные на основе прямолинейной системы координат. Однако это не единственно возможный способ визуализации данных. Для моделей, в которых важно фиксировать динамику показателей состояния объектов исследований и их сбалансированность, можно использовать полярную систему координат.

Координаты каждой точки в полярной системе координат задаются углом между полярной осью и радиус-вектором этой точки (полярным углом) и расстоянием от полюса до точки (полярным радиусом). Параметр, выражающий стратегические цели компании, поставим в соответствие полярному углу, а параметр, выражающий финансовые цели, - полярному радиусу. Масштаб деятельности проиллюстрируем через величину диаметра круга с центром в точке, соответствующей исследуемому предприятию.

Шкалирование полярного угла и полярного радиуса осуществим с учетом экономической сущности используемых параметров.

Для определения степени достижения стратегических целей компании в процессе диверсификации ее деятельности зададим шкалу, на которой выделено 4 идентификационные зоны конкурентоспособности продукции объединенных предприятий, разделяемых пороговыми значениями (рис. 1):

- начальное (наихудшее) состояние ( $d_0$ ). К нему примыкает I сектор;
- конечное (наилучшее) состояние ( $d_4$ ). К нему примыкает IV сектор;
- два промежуточных состояния, разделяемые пороговыми значениями  $d_1, d_2, d_3$ . За ними закрепим сектора II и III четверти, соответственно. При этом величину планового уровня конкурентоспособности продукции для компаний поставим в соответствие показателю  $d_3$ .

В основу идеи шкалирования полярного угла предлагается положить тот факт, что задачи, сто-

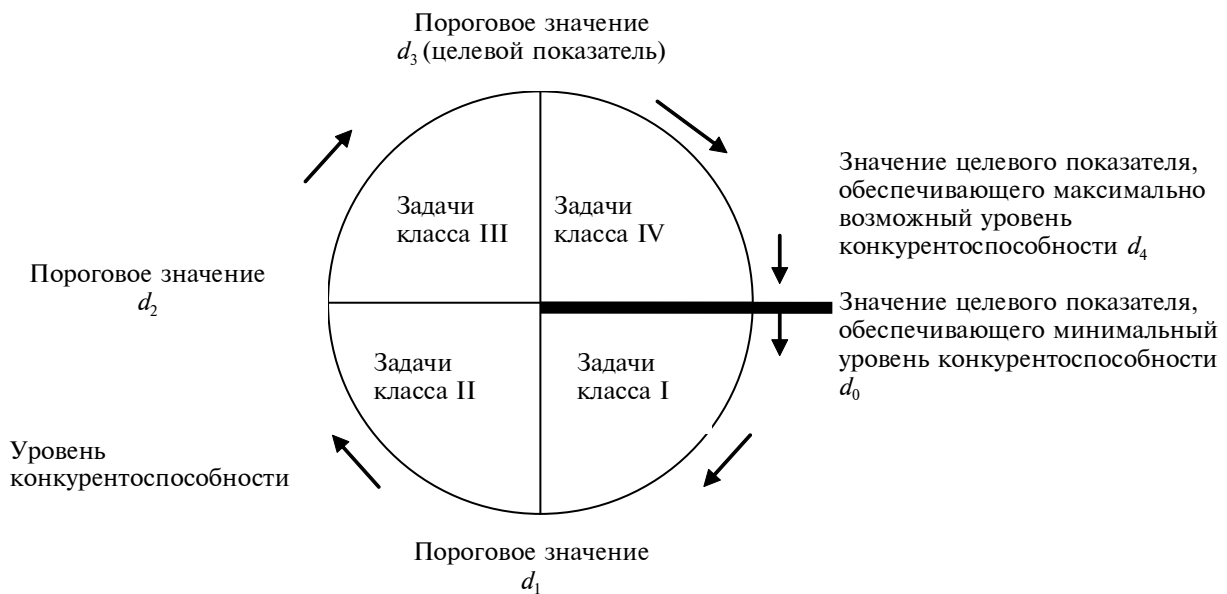


Рис. 1. Шкалирование полярного угла, соответствующего степени достижения стратегических целей

ящие перед предприятием, зависят от того, насколько велико отклонение текущего уровня конкурентоспособности от его целевого показателя. Качественные изменения в составе задач, стоящих перед предприятием, означают, что в построенной матрице фигура, соответствующая этому предприятию, будет располагаться в следующей зоне интенсивности. Деление матрицы на четыре сектора предполагает формирование четырех классов задач.

кости точки, соответствующие данным значениям, будут располагаться на концентрических окружностях.

Таким образом, каждому предприятию - подразделению диверсифицированной компании - можно поставить в соответствие точку на координатной плоскости. При этом координаты точки будут указывать на достигнутые значения как финансовых, так и стратегических целей.

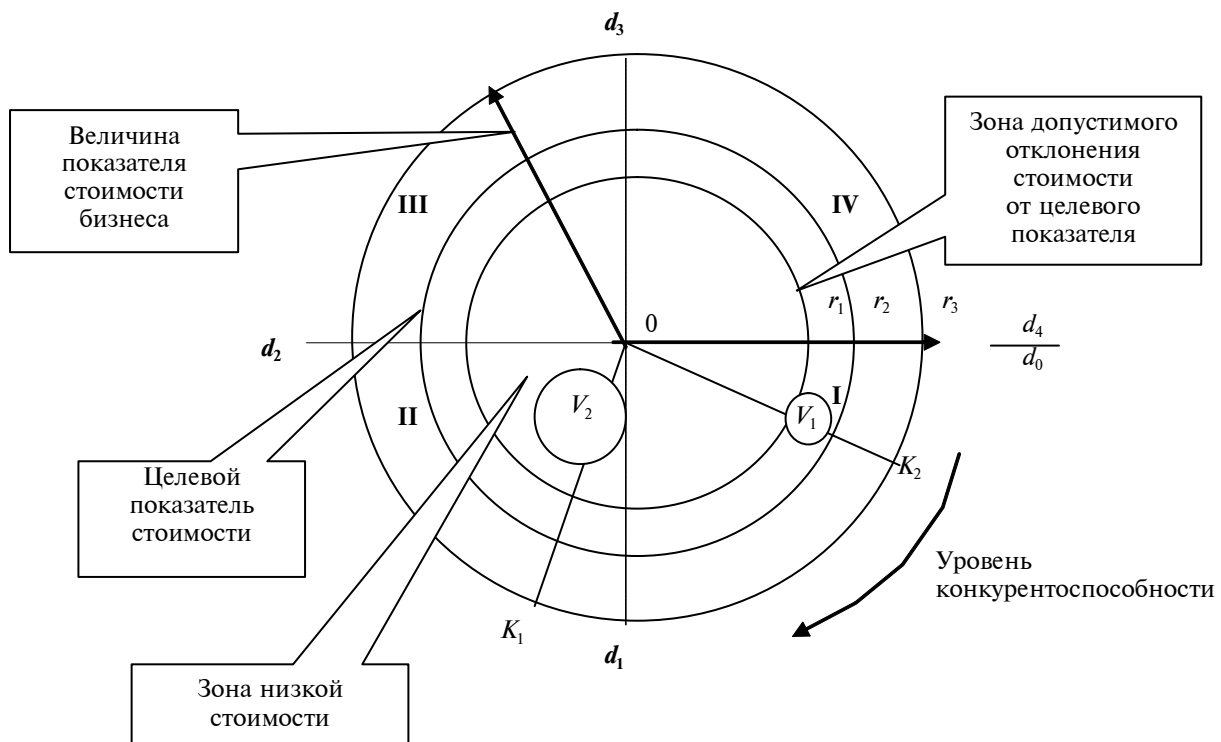


Рис. 2. Шкалирование полярного угла, соответствующее степени достижения финансовых целей

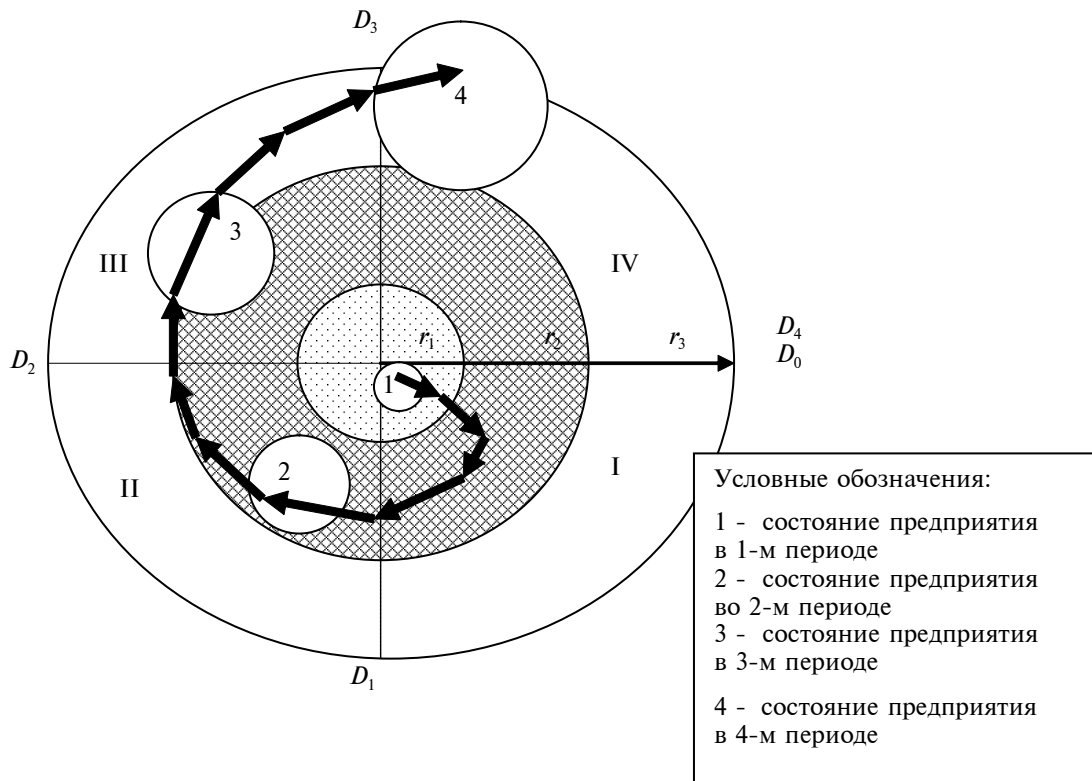
Для определения степени достижения финансовых целей компании зададим шкалу, на которой выделим три идентификационные зоны:

- зона, соответствующая целевому значению финансового показателя (от целевого значения (на рис. 2 обозначена через  $r_2$ ) до порога предельных отклонений (на рис. 2 обозначена через  $r_1$ ), т.е. интервал от  $r_2$  до  $r_1$ ;
- зона неудовлетворительного финансового состояния (значение показателя меньше порога предельных отклонений), т.е. интервал от 0 до  $r_1$ ;
- зона, соответствующая значениям, превышающим целевые, т.е. интервал от  $r_2$  до  $r_3$ , где  $r_3$  - максимально возможное значение показателя прибыльности.

Значения полярного радиуса, соответствующие выделенным трем состояниям уровня финансовой результативности, обозначим, соответственно, через  $r_1$ ,  $r_2$  и  $r_3$ . На координатной плос-

В качестве примера рассмотрим условную компанию, осуществляющую диверсификацию своей деятельности (рис. 2).

На рисунке видно, что масштаб деятельности первого предприятия меньше, чем масштаб деятельности второго ( $V_1 < V_2$ ). Второе предприятие обеспечивает более высокий уровень конкурентоспособности продукции, чем первое ( $K_2 > K_1$ ). Однако финансовые показатели первого предприятия и, соответственно, его вклад в стоимость компании соответствуют целевым значениям, финансовые показатели второго предприятия значительно меньше целевого уровня. Учитывая, что оба исследуемых предприятия имеют различное отклонение от целевого уровня конкурентоспособности продукции и находятся в различных идентификационных зонах, можно отметить следующее: для перевода каждого из них в следующую зону (первое предприятие в зону



**Рис. 3.** Динамика развития компании при эффективном осуществлении процесса диверсификации

III сектора, а второе предприятие в зону II сектора) перед ними должны ставиться различные задачи.

Полученная матрица отражает, как моментальная фотография, только текущее состояние компании. Для оценки динамики развития компании необходимо последовательное представление ее состояния в разные периоды времени.

Если в процессе диверсификации обеспечивается положительная динамика показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции предприятия - подразделения диверсифицированной компании, то круг, диаметр которого соответствует масштабу деятельности этого предприятия, будет менять свое месторасположение в матрице по часовой стрелке. Рост стоимости компании, обеспечиваемый данным предприятием, будет приводить к смещению круга в радиальном направлении от центра матрицы. Рост масштаба деятельности предприятия будет проявляться в увеличении диаметра круга.

Когда стратегические и финансовые цели компании сбалансированы, т.е. наблюдается одновременный рост как уровня конкурентоспособности продукции, так и стоимости бизнеса, тогда фигуры, соответствующие предприятиям - подразделениям диверсифицированной компании, будут двигаться по спирали, как показано на рис. 3.

Полученную модель назовем матрицей сбалансированного развития диверсифицированной компании.

Построенная матрица имеет следующие области применения:

- позволяет провести анализ существующего положения компании и входящих в ее состав предприятий;
- создает основу для постановки целей и выработки способов развития бизнеса путем связанной диверсификации;
- служит инструментом анализа достигнутых результатов;
- определяет класс задач, которые стоят перед руководством конкретного предприятия - подразделения диверсифицированной компании на определенном этапе его развития; переход предприятия из одного сектора в другой означает качественный переход от одного класса задач к другому.

<sup>1</sup> Томпсон, А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: пер. с англ. изд. М., 2001.

<sup>2</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., 2006.

<sup>3</sup> Азов Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2000.

Поступила в редакцию 01.05.2010 г.