

## **Анализ критериев повышения экономической эффективности деятельности предприятия при проведении диверсификации**

**Д.А. Шевченко, О.А. Побегайлов**

Определяя диверсифицированное предприятие в качестве набора отдельных видов предпринимательской деятельности, необходимо определить основные преимущества, связанные с процессом диверсификации, к которым относятся: более эффективное размещение капитала, снижение риска за счет размещения инвестиций с учетом разных направлений деятельности предприятия. Наряду с этим процесс диверсификации требует определенного уровня знаний и опыта руководства и топ-менеджеров предприятия, что в первую очередь обуславливается уходом от деятельности узкой специализации.

Требования, предъявляемые диверсификацией к финансам, навыкам менеджмента и производственным мощностям, делают эту стратегию трудновыполнимой для малого бизнеса, если не соблюдаются следующие условия:

1) главные проблемы компании связаны с неравномерным движением денежных средств в течение года, а включение новых видов деятельности может существенно сгладить эту неравномерность;

2) компания сталкивается с исчезающим рынком либо в результате изменения алгоритма спроса, либо из-за законодательного давления.

Одним из основных критериев реализации стратегии диверсификации являются затраты, требующие инвестиций. При этом необходимо четко рассчитывать размер прибыли, которую получит предприятие от данной формы диверсификации, и соотнести ее с затратами, связанными с поддержанием конкурентоспособности нового производства. Вложение инвестиционных средств в любую идею всегда сопряжено с риском, поэтому планирование инвестиций предприятия требует составления бизнес-проекта.

Система показателей эффективности инвестиций – это обобщение международного и отечественного опыта, использование которого необходимо каждому участнику процесса инвестирования, особенно тем, кто впервые сталкивается с такой проблемой.

Аккумулированные средства должны вкладываться в такие проекты, которые позволяют рассчитывать на значительный эффект.

Эффективность диверсификации зависит от факторов, которые воздействуют на данный процесс, предполагают выполнение процедур по принятию решений, имеющих целью устранение негативного их влияния либо приспособление к ним. Выявлению этих факторов способствует их классификация. Наиболее общепринятой классификацией является их деление на факторы, связанные с внешним и внутренним окружением.

При этом внутренняя среда предполагает хозяйственный организм организации, тогда как внешняя – условия, в которых данная организация функционирует, возникающие вне зависимости от деятельности компании.

Разные авторы по-разному определяют набор факторов внешней и внутренней среды, уровень их воздействия на развитие хозяйствующего субъекта [1, 2, 3, 4].

Необходимо выделить следующие факторы внутренней среды, влияющие на эффективность диверсификации:

- 1) наличие необходимого объема капитала;
- 2) профессионализм персонала;
- 3) инновационный потенциал;
- 4) информационные технологии, используемые фирмой;
- 5) организационную структуру;
- 6) владение методами диверсификации.

Осуществление каких-либо преобразований в деятельности фирмы сопряжено с существенными финансовыми затратами, поэтому она должна располагать свободными средствами для осуществления диверсификации.

Величина капитала определяет возможность внедрения каких-либо новых направлений деятельности и широту возможных преобразований.

Особая роль в процессе диверсификации отводится профессионализму персонала. Для эффективного управления диверсификацией нужен «эффективный менеджер», человек, обладающий стратегическим мышлением, способностью определить будущее фирмы и каждодневно в настоящем принимать решения, которые обеспечат это будущее. Ключевым фактором успеха является также формирование коллектива высокопрофессиональных сотрудников, способных и заинтересованных в достижении целей диверсификации [5, 6].

Инновационный потенциал – совокупность различных видов ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности, оказывающий огромное влияние на результат диверсификации.

Инновационность фирмы выступает в качестве важного конкурентного преимущества, что способствует своевременной защите бизнеса от угроз, которые могут возникнуть со стороны внешнего окружения, с помощью создания системы опережающего и непрерывного поиска новых возможностей развития организации. Этот процесс связан с усилением адаптационных возможностей хозяйствующего субъекта, с вариационностью продуктов и технологий, предлагаемых компанией на рынке. При повышении разнообразия предлагаемых компанией товаров или услуг отношение к фирме на рынке становится более позитивным.

Немаловажную роль в осуществлении процесса диверсификации играет уровень используемых информационных технологий, которые позволяют максимально быстро принять обоснованные стратегические решения и создают адекватную систему внутреннего контроля.

Эффективность любого управления, в т. ч. и управления диверсификацией, зависит от организационной структуры предприятия – распределения обязанностей (зон компетенции, полномочий и ответственности) по выполнению спроектированных бизнес-процессов,

места подразделения в организационной структуре, его прав и обязанностей, взаимодействия с другими подразделениями и показателей оценки эффективности его деятельности, а также должностных инструкций специалистов фирмы.

Диверсифицируя деятельность фирмы, необходимо владеть информацией о сущности и методах диверсификации и умением оценивать объективную необходимость данных преобразований, финансовые затраты и последующий результат [7].

Принятие решений по диверсификации деятельности зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действия ее различных факторов. Придерживаясь принятой в менеджменте классификации факторов по направлению их воздействия на прямые и косвенные, необходимо выделить следующие группы факторов:

а) прямого воздействия:

- 1) характер и состояние рыночных отношений;
- 2) хозяйственные связи фирмы;

б) косвенного воздействия:

- 1) регулирование деятельности предприятия;
- 2) общеэкономические;
- 3) общеполитические;
- 4) правовая среда;
- 5) технологические.

Большое значение в принятии решений по диверсификации деятельности, в выборе необходимых инструментов ее осуществления, имеет анализ рыночных отношений. Поскольку потребности потребителя и его требования к товару постоянно меняются, успех на рынке будет иметь фирма, сумевшая наилучшим образом приспособиться к оптимальному удовлетворению потребностей потребителя. Управляющие должны адаптировать стратегию диверсификации к меняющимся условиям конкуренции на рынке. Это особенно актуально в настоящее время для рынка

в связи с наступлением европейских, китайских и других азиатских производителей товаров на российский рынок, пользующихся ростом его емкости и платежеспособного спроса.

Хозяйственные связи предприятия предполагают отношения с поставщиками материально-технических и трудовых ресурсов, финансовыми организациями, профсоюзами. Эффективность диверсификации зависит от характера этих отношений, то есть, сможет ли предприятие быть обеспечено материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами для осуществления преобразований [8].

Она также зависит от полноты информации о конкурентах: о позиции конкурентов на рынке, характере выпускаемой ими продукции, финансовом положении, научно-техническом потенциале и другой информации [9].

Формы и методы торговли, коммерческая практика, транспортные условия, правовые вопросы, торгово-политические условия – влияние всех этих факторов также необходимо учитывать для принятия эффективных решений по диверсификации.

Косвенное воздействие оказывают общеэкономические факторы: численность населения, наличие и использование национальных ресурсов, государственное устройство, денежная система, валютное положение страны и др. Повлиять на эти факторы малые фирмы не в состоянии, но учитывать должны, т. к. игнорирование любого из них может свести к нулю все усилия по диверсификации деятельности.

Для успешной реализации любого бизнес-проекта по диверсификации деятельности предприятия необходимо составить бизнес-план, представляющий четко структурированный и хорошо подготовленный документ, в котором определяются цели, задачи, решаемые в процессе диверсификации хозяйствующего субъекта, а способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели проекта в результате их достижения.

Немаловажной частью работы является анализ внутренних факторов предприятия: анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния компании позволят определить проблемы и задачи, которые ставят перед собой малые предприятия.

Стратегическое планирование диверсификации базируется на анализе маркетинговых возможностей не только самого предприятия, но и внешней среды. Для выявления сильных и слабых сторон проекта, а также угроз и возможностей внешней среды, необходимо провести SWOT-анализ, составить матрицу Ансоффа, что позволит правильно расставить приоритеты и на основе последних распределить ресурсы между различными проблемами.

Финансовый план – важнейший раздел бизнес-проекта, где наиболее ответственной частью является его инвестиционная составляющая, которая включает:

- 1) определение инвестиционных потребностей предприятия по проекту;
- 2) установление (и последующий поиск) источников финансирования инвестиционных потребностей;
- 3) оценка стоимости капитала, привлеченного для реализации инвестиционного проекта;
- 4) прогноз прибылей и денежных потоков за счет реализации проекта;
- 5) оценка показателей эффективности проекта.

Представленные в бизнес-плане показатели эффективности и устойчивости деятельности фирмы, планирование реализации проекта позволяют выявить многие проблемные вопросы на стадии проектирования. Эффективность реализации проекта будет во многом определяться тем, насколько реально учтены все факторы, влияющие на процесс диверсификации.

В сложившейся рыночной ситуации наблюдается сохранение традиционных форм организационных изменений, которые учитывают

особенности внутренней среды предприятия, не принимая в расчет действие внешних рыночных факторов.

В связи с этим происходит распыление потенциала предприятия по отдельным подразделениям, деятельность которых разрознена, что приводит к увеличению затрат при проведении диверсификации.

Отдельно взятое предприятие сталкивается с определенными сложностями при решении проблем в определенные сроки. В связи с чем необходима разработка комплекса мер по совершенствованию методов управления диверсификацией, обеспечение согласования целей стратегии диверсификации и коммерческих интересов предприятия [2].

Наряду с этим необходимо также определение критериев коммерческой эффективности диверсификации.

В настоящее время очевидна необходимость осуществления структуризации диверсификации, учитывая группировку по самым актуальным проблемам, а также комплексное решение данных проблем, т.е. проведение углубленного анализа и диагностики с последующей реализацией на базе данного анализа в процессе функционирования предприятия.

В связи с этим, учитывая критерии коммерческой эффективности диверсификации, предлагается следующий порядок осуществления диверсификации в хозяйствующем субъекте.

На первом этапе необходимо определить перечень важных технических проблем, связанных с необходимостью совершенствования производства, отражающих стратегические цели осуществления диверсификации. Данные проблемы должны, формулироваться на базе проведения анализа направлений развития хозяйствующего субъекта.

На втором этапе должны разрабатываться основные мероприятия, обеспечивающие достижение стратегических целей хозяйствующего субъекта, к которым относятся в первую очередь определение состава приоритетных направлений проведения диверсификации.

На третьем этапе, связанном со структуризацией мероприятий по осуществлению диверсификации, необходимо формирование целевого пакета мероприятий организационно-технического характера, которые будут включать основные работы по реализации стратегии диверсификации [10].

Критериями коммерческой эффективности диверсификации выступают такие характеристики, как получение дополнительных финансовых средств, представляющих выручку от реализации продукции, полученной в результате проведения диверсификации; прибыль от хозяйственной деятельности предприятия с учетом дисконта к периоду начала разработки и внедрения диверсификации.

Таким образом, используя рассмотренные критерии оценки коммерческой эффективности диверсификации, можно определить степень приемлемости определенных решений, связанных с разработкой и внедрением стратегии диверсификации в рамках хозяйствующего субъекта.

Одним из критериев оценки эффективности процесса диверсификации предприятия может стать создание информационной базы отбора приоритетных направлений проведения диверсификации. После определения приоритетов ограниченные финансовые ресурсы, направляемые на диверсификацию, могут распределяться более эффективно.

Предлагаем использовать следующий подход к проведению диверсификации: на первом этапе решить задачу выбора приоритетных направлений развития в рамках хозяйствующего субъекта; на втором этапе происходит проблемная структуризация процесса, характерного для данного хозяйствующего субъекта; на третьем этапе должны определяться направления использования инновационных ресурсов в качестве основной формы использования приоритетных направлений осуществляемой диверсификации; на четвертом этапе создать механизмы осуществления диверсификации на уровне хозяйствующего субъекта.

Рассмотрение и анализ вышеприведенных критериев позволяет по завершению процесса диверсификации провести оценку повышения

эффективности проведенной диверсификации и сделать вывод об успешности сделанных мероприятий на предприятии.

#### **Литература:**

1. Керашев М.А. и др. Диверсификация производства: цели, направления, эффективность. – М.: Компания Спутник+, 2008. – 174 с.
2. Малюк В.И. Выбор рационального по синергизму сочетания продуктовых технологических процессов // Современный менеджмент: российские реалии и теория. – СПб: СПбГИЭУ, 2004. – С. 62-78.
3. Bertrand Marianne, Mehta Paras, Mullainathan Sendhil. Ferreting out tunneling: an application to Indian business groups // Quarterly Journal of Economics, 2002. – № 117 (1), pp. 121– 148.
4. Побегайлов О.А., Шемчук А.В. Формирование системной организации в строительстве [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона, 2012. – № 3. Режим доступа <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n3y2012/963> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.
5. Campa J.M. and Kedia S. Explaining the diversification discount // Journal of Finance, 2002, LVII (4), pp.1731 – 1762.
6. Аронов А.М. Диверсификация производства как элемент стратегического плана. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2002. – 86 с.
7. Владимирова И.Г. Слияние и поглощение компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – № 1. – С. 27-48.
8. Ефимов В.С. Стратегия бизнеса: Концепция и методы планирования. –М.: Финпрес, 2008. – 159 с.
9. Литвина Д.Б. Эффективность управления издержками в строительном производстве на основе применения инновационной логистики [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона, 2012. – № 4, часть 2. Режим доступа <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4p2y2012/1242> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

10. Немченко Г.И. Диверсификация производства. Благовещенск: АмурКНИИ. Дальневосточное отделение РАН, 1994. – 224 с.