

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛИХ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ КОМПАНІЙ

Досліджено перспективи розвитку малих диверсифікованих компаній, які є суб'єктами малого бізнесу, визначені основні етапи впровадження стратегічного управління в діяльність цих компаній з метою виживання та розвитку.

Постановка проблеми. Мала диверсифікована компанія - це об'єднання, в якому профільна діяльність зосереджена в малих підприємствах. Такі компанії звичайно виникають на базі одного або декількох малих підприємств, керівництво яких прагне забезпечити стабільну роботу шляхом створення нових напрямків діяльності. З погляду стратегічної перспективи ці компанії повинні зазнавати певної трансформації, але якщо вони залучатимуть значну кількість управлінського персоналу, яка б відповідала повноцінній диверсифікованій компанії, це позбавить її однієї з основних переваг малого бізнесу - невеликих витрат на управління. Керівники малих диверсифікованих компаній, бажаючи зберегти її мобільність і неформальний стиль управління, як правило, принципово відмовляються від чіткості у визначенні перспектив розвитку. І саме в цьому закладені серйозні суперечності, які несуть небезпеку руйнування даних утворень з середини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні результати досліджень діяльності малих диверсифікованих компаній показують, що у сучасних умовах неефективно використовувати спрощені підходи до управління, оскільки це не дозволить фірмі вижити в умовах нестабільності економіки [2,3,5]. Досвід показує, що та компанія, яка упроваджує процес розвитку у всі аспекти своєї діяльності і використовує його для ухвалення важливих рішень, залишається молодого і процвітає. В тому випадку, якщо

компанія малого бізнесу ігнорує даний процес, вона вдається до управління методом проб і помилок, застою, що закінчується крахом, наслідків якого не уникнути [1,3,4].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Процес розвитку малого бізнесу, при його впорядковуванні і правильному застосуванні власником, може привести до переродження малого бізнесу в дуже ефективну компанію. Проблема визначення перспектив розвитку малих диверсифікованих компаній залишається невирішеною.

Цілі даної статті – дослідження питань впровадження стратегічного корпоративного управління в діяльність малих диверсифікованих компаній з метою здобуття стратегічної перспективи та подальшого розвитку, оскільки основні чинники ризику для цих компаній пов'язані із проблемами управління всередині фірми.

Викладення основного матеріалу. Малі диверсифіковані компанії є інтегрованими корпоративними структурами, що характеризуються власними закономірностями процесів управління. Це можна підтвердити тим, що в структуру малих диверсифікованих компаній входить материнська компанія і ряд підрозділів, які, звичайно, різні за напрямками своєї діяльності. Материнська компанія володіє частковими паями підрозділів.

Менеджмент малих диверсифікованих корпорацій носить, у цілому, хаотичний характер. Це викликано суперечливою сутністю даного формування, де, диверсифікована за змістом діяльність, здійснюється в обмежених рамках малого підприємництва.

У сучасних умовах система управління малими диверсифікованими компаніями має цілий ряд недоліків, до основних з яких належить недосконалість функцій обліку та контролю, проблеми з отриманням, аналізом і використанням необхідної для управління інформації. Ці недоліки викликають труднощі оцінки ефективності роботи окремих напрямків.

Неможливість чіткого фінансового контролю і велика кількість підрозділів створюють сприятливе середовище для корисливої поведінки менеджерів і рядових працівників. Наслідком цього є поява внутрішніх ризиків високого ступеня, через які зовнішні капіталовкладення в компанію стають малоімовірно прибутковими. Некерованість викликає відцентрові тенденції всередині компанії, що призводить до погіршення загального результату діяльності малої

диверсифікованої компанії.

Вирішення проблем, зазначених вище, є можливим при поступовому впровадженні елементів корпоративного управління для малих диверсифікованих компаній. На першому етапі необхідно визначити цілі власників і вищого керівництва компанії, а також межі ринків, в рамках яких відбуватиметься досягнення цих цілей. Цілями компанії можуть бути зростання обсягу продажів, активів, частки ринку і т.п. Проте комплексною метою компанії є зростання її вартості (капіталізації). Визначення цілі багато в чому залежить від амбіцій керівництво і ситуації, в якій знаходиться компанія.

Ще один важливий момент цього етапу — це визначення простору для досягнення цілі, тому необхідно задати межі, в рамках яких відбуватиметься пошук потенційних можливостей для розвитку компанії, тобто, по суті, визначаються сфери діяльності фірми. Ці межі встановлюються, виходячи з бачення акціонерів майбутнього свого бізнесу.

Максимізація ринкової вартості є центральним завданням для ефективних власників, яке повинне розв'язуватися через створення внутрішньо корпоративної системи стратегічного управління вартістю компанії. Це досить довгий і трудомісткий процес, який вимагає додаткових фінансових витрат і, насамперед, визначення корпоративної стратегії.

Корпоративна стратегія – стратегія диверсифікованої корпорації, яка об'єднує в своєму портфелі набір бізнес-напрямів. Стратегія на цьому рівні об'єднує в єдине ціле стратегії декількох бізнес-одиниць і є щонайвищим рівнем стратегічного планування для окремої компанії. Корпоративна стратегія зосереджується на виявленні, створенні або придбанні ключових ресурсів і виробничих можливостей, визначає, в яких галузях компанія має намір конкурувати і як будуть пов'язані між собою різні напрями бізнесу. Корпоративна стратегія встановлює порядок розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу, і через це виникає ясність, що слід робити, а від чого потрібно відмовитися.

Розглянемо процес формування корпоративної стратегії для малих диверсифікованих компаній. В цілому корпоративна стратегія дає відповідь на два ключові питання будь-якої диверсифікованої компанії:

- які бізнес-напрями включатиме портфель компанії, тобто куди вона спрямовуватиме свої ресурси (інвестиції, час, працівників);
- яку роль виконуватиме корпоративний центр в управлінні бізнес-

одиницями і який ступінь самостійності матиме кожний з цих видів бізнесу окремо.

Розвиток малої диверсифікованої компанії, на думку авторів, може припускати наступні варіанти стратегій.

Стратегія внутрішнього зростання за рахунок власних ресурсів. Реалізація цієї стратегії можлива шляхом зниження операційних витрат за рахунок поліпшення якості продукції, удосконалення технології виробництва, методів роботи, управлінського обліку та контролю. Основними засобами для реалізації цієї стратегії є підвищення кваліфікації персоналу, створення горизонтальних зв'язків на фірмі з метою забезпечення підвищення якості діяльності і підвищення якості кінцевої продукції чи послуг. Важливим є підвищення гнучкості організації шляхом реорганізації. Використання сучасних інформаційних технологій здатне забезпечити підвищення інформованості керівників при прийнятті управлінських рішень.

Стратегія злиття, поглинання як засіб збільшення ресурсів. Розвиток малого бізнесу через злиття, поглинання, кооперацію чи інші міжорганізаційні угоди, є результатом свідомих, запланованих реакцій на дії зовнішнього середовища. Реалізація цієї стратегії починається з розвитку зовнішніх господарських зв'язків, насамперед зі споживачами, тобто необхідно розвинути канали збуту продукції. Фірма не може бути пасивним суб'єктом на ринку збуту, вона повинна заявити про себе, створити певний імідж. Зв'язки з постачальниками також повинні розвиватися, можливе використання вертикальної інтеграції. Результатом реалізації стратегії може бути розширення ринку збуту, вихід на міжрегіональний та зовнішній ринок.

Стратегія перерозподілу внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках. Досвід великих корпорацій показує, що просування в нові галузі жодним чином не допоможе фірмі розв'язати всі свої стратегічні проблеми, або використати всі можливості, оскільки нові завдання виникають саме у сфері її традиційної діяльності. Тому при аналізі перспектив розвитку в центрі уваги все частіше з'являються перспективи того набору галузей, якими фірма вже займалася. Отже, першим кроком аналізу стає не визначення галузі, в якій працюватиме фірма, а формування уявлень про сукупність тих видів діяльності, якими вона займається. Можна очікувати один з наступних варіантів розвитку малих диверсифікованих компаній: спеціалізація на одному ринку збуту, або групі суміжних ринків, для чого будуть потрібні серйозні конкурентні

переваги і, відповідно, значні кошти; або така компанія, природним шляхом, перестане бути малою й перетвориться в середню або велику диверсифіковану корпорацію зі значною часткою виробничих елементів.

Стратегія припинення неперіоритетного напрямку, не забезпеченого ресурсами, за допомогою продажу акцій і активів або внутрішньої ліквідації – переорієнтації забезпечить отримання додаткових коштів для розвитку пріоритетних напрямків діяльності.

Стратегія відособлення, передача виду діяльності, не забезпеченого ресурсами, іншому виконавцю на договірній основі, через продаж або виділення активів. В даний час більш привабливими стають інтеграційні утворення у вигляді мережевих організаційних форм. Вони створюються на базі договірних відносин по взаємовигідному обміну ресурсами. Організація, що бере участь в договорі, спеціалізується на ключових для неї видах робіт, тобто тих, які забезпечують їй конкурентні переваги. Решта функцій передається іншим членам мережі – тим, які можуть виконувати їх найефективніше. При такому веденні бізнесу перевага у використанні ресурсів досягається за рахунок того, що організація не містить всі необхідні для виробництва ресурси, а задіє активи інших фірм, які можуть знаходитися в різних точках ланцюжка цінності. Причому основа успіху розвитку організації – взаємозв'язок, взаємозалежність, створення можливостей успіху для інших, а також єднання інтелекту, інформації і ідей.

Інший варіант стратегії відособлення – це перетворення у віртуальну компанію, у якій основна частина бізнес-функцій, наприклад виробництво, передається на контрактній основі стороннім підрядникам.

Таким чином, мала корпорація має стратегічний вибір. Рішення формується в умовах наявності ряду альтернатив при активному впливі на навколишнє середовище. Вибір одного з можливих варіантів розвитку залежить від особливостей конкретної малої диверсифікованої компанії та зовнішніх умов її діяльності.

Інструментом вибору тієї чи іншої стратегії розвитку корпорації є виділення бізнес-напрямів. З метою виділення бізнес-напрямів необхідно скласти список пріоритетних видів бізнесу, що знаходяться в рамках сфери діяльності компанії. Іншими словами, сфера діяльності поділяється до рівня сегментів ринку, які можуть бути цікаві компанії. Кожний з виділених ринкових сегментів повинен бути охарактеризований в наступних інформаційних розрізах:

- чинники, що визначають поведінку ринку і роблять значущий вплив на обсяг пропозиції. Серед них можуть бути як широко поширені (купівельна спроможність населення, курс долара і т. д.), так і більш спеціалізовані (доступність товарів-замінників);

- аналіз успішного досвіду конкурентів і виявлення ключових чинників успіху. До ключових чинників успіху, залежно від ринку, можуть бути також віднесені технології виробництва, якість продукції, активна рекламна кампанія і інші.

Такий аналіз дозволить звузити кількість даних ринкових сегментів до найпривабливіших бізнес-напрямів. Основні джерела інформації, необхідної для виділення бізнес-напрямів і їх аналізу, — експерти компанії, галузеві фахівці, а також аналіз досвіду міжнародних компаній і розвитку ситуації на аналогічних зарубіжних ринках.

Для кожного з відібраних ринкових сегментів необхідно провести аналіз ситуації на ринку і побудувати прогнози розвитку, оцінивши таким чином перспективність бізнес-напрямів.

В рамках набору бізнес-напрямів, компанія повинна визначити свої пріоритети розвитку, як правило, за допомогою оцінки привабливості кожного з напрямів відносно один одного. На практиці для цього широко використовуються матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) і аналогічні інструменти [1,4,5]. Таким чином формується бізнес-портфель компанії і розробляються альтернативи розвитку.

Важливим є визначення ролі корпоративного центру і ступеня самостійності окремих бізнес-одиниць — структурних підрозділів компанії, відповідальних за розвиток одного з бізнес-напрямів, що увійшли до портфеля компанії. Вирішення завдань даного етапу багато в чому визначається ступенем контролю над діяльністю бізнес-одиниць, яку хочуть мати власники і вище керівництво компанії (тобто, чи досить їм контролювати тільки фінансовий результат або ще і операційну діяльність бізнес-одиниць), а також ступенем однорідності бізнес-напрямів, що становлять портфель компанії.

Рівні стратегічного управління малою диверсифікованою корпорацією вимагають подальшої деталізації стратегічних перспектив, зокрема визначення стратегії бізнес-одиниці, яка визначає набір стійких конкурентних переваг окремої бізнес-одиниці. Перспективи фірми визначає той конкурентний статус, який вона обирає для себе в кожній конкретній стратегічній зоні

господарювання.

На думку авторів даної статті, виходячи з особливостей діяльності малих диверсифікованих компаній, можна зробити висновок, що найефективнішим способом організації процесу розробки стратегії є проведення серії мозкових штурмів з участю власників, вищого керівництва і галузевих експертів (як внутрішніх, так і зовнішніх). При цьому кожний з мозкових штурмів варто присвятити обговоренню результатів одного з етапів розробки стратегії з обов'язковим ухваленням рішень з даного питання. Інформацію для ефективного проведення мозкового штурму необхідно підготувати наперед. Відповідальними за це, залежно від даного питання і ситуації в компанії, можуть бути керівники бізнес-одиниць, функціональних блоків або сторонні консультанти.

Висновки. Малі диверсифіковані компанії є інтегрованими корпоративними структурами, що характеризуються власними закономірностями процесів управління, але їх виживання та розвиток неможливі без визначення напрямків розвитку, запровадження стратегічного управління, яке покликане забезпечувати підвищення ступеня керованості компанією, створення умов для внутрішньо корпоративної системи стратегічного управління вартістю компанії, що є центральним завданням для ефективних власників.

Список літератури

1. Аакер. Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания/Пер. с англ. – М.: ФИНПРЕСС. – 2000. – 346 с.
3. Гербер Э. Майкл. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства. – М.: Издательский дом «Олимп-Бизнес», 2004. – 240 с.
4. Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. — М: Издательство «Финпрес», 2001. – 346 с.
5. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 586 с.