

А.В. Бабкин, Е.А. Байков

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ
ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ
В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ:
ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ**

A.V. Babkin, E.A. Baikov

**STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT
OF DIVERSIFIED COMPANIES IN CONDITIONS OF INSTABILITY:
CONCEPT, ESSENCE, FEATURES**

Анализируются основные факторы внешней и внутренней среды, обуславливающие нестабильность рыночной экономики в целом и деятельности диверсифицированных предприятий в частности. Показаны роль и значение стратегического планирования для перспективного развития отечественных диверсифицированных компаний. Определены основные особенности стратегического планирования для этих предприятий в условиях нестабильной среды. Обоснована необходимость создания для них системы интегрированного внутрифирменного планирования. Результат функционирования системы – специальный комплект плановых документов, ведущую роль в котором занимает общий стратегический план. Основа такого плана – избранная стратегия диверсификации. Главным инструментом реализации стратегии диверсификации является интеграция. Проникновение корпораций в другие отрасли осуществляется, прежде всего, на основе приобретений, слияний и поглощений предприятий в этих отраслях. Использование того или иного способа интеграции предопределяет разновидность избираемой стратегии диверсификации. Предложена классификация основных разновидностей стратегии диверсификации, реализуемых крупными компаниями. Применительно к стратегиям вертикальной, горизонтальной и конгломератной диверсификации анализируются их специфика и возможные направления применения. Сформулированы практические рекомендации по применению этих стратегий в условиях нестабильности. Рассмотрены процессы общей организации стратегического планирования и разработки конкретных комплектов различных плановых документов. Показаны на конкретных примерах возможности применения в этих процессах технологий дорожного картирования. Определена последовательность и анализируется содержание основных этапов оперативного управления процессом реализации разработанных стратегий и планов. Обоснованы методические подходы к анализу эффективности реализации стратегий и планов по основным этапам их выполнения. Обусловлена необходимость создания для диверсифицированных компаний специальной системы управления в чрезвычайных ситуациях.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ; ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ; ДИВЕРСИФИКАЦИЯ; СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ; УСЛОВИЯ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.

The article analyses the major external and internal factors contributing to instability market economy in general and the work of the diversified enterprises in particular. The authors show the role and importance of strategic planning for the long-term development of domestic diversified companies. The article identifies the key features of strategic planning for these enterprises in conditions of instability. The authors prove the necessity of creation of the system of integrated corporate planning. The result of the operation of this system should be a special set of planning documents, which occupies a leading role in the overall strategic plan. The basis of such a plan should be chosen a strategy of diversification. The main instrument for the implementation

of the diversification strategy is integration. Penetration of corporations in other industries is carried out primarily through acquisitions, mergers and takeovers of enterprises in these sectors. Use a how to integrate predetermines the kind elected diversification strategy. With this in mind, the authors propose the classification of main varieties of diversification strategy, implemented by major companies. With regard to strategies of vertical, horizontal and conglomerate diversification examines their specificity and possible areas of application. Formulate practical recommendations on the application of these strategies in unstable conditions. The article analyses the processes of the general organization of strategic planning and the development of specific sets of different planning documents. Showing examples of application possibilities in these processes technology road mapping. Defined sequence and analysis of the major phases of operational management process implementation strategies and plans. The authors substantiate methodological approaches to the analysis of the effectiveness of the implementation of the strategies and plans on basic steps to implement them. Due to the need to create a special control system of diversified companies for emergency management.

STRATEGIC PLANNING; STRATEGIC MANAGEMENT; DIVERSIFICATION; DIVERSIFIED COMPANY; DIVERSIFICATION STRATEGY; CONDITIONS OF INSTABILITY.

Введение. В современных динамических условиях деятельность предприятий практически всегда характеризуется нестабильностью, что обуславливается, главным образом, особенностями рыночной экономики [15, 19]. В первую очередь, это зависит от нестабильности условий внешней макросреды: экономических, политико-правовых, социокультурных, технологических, образовательных, экологических факторов и т. п. Но еще в большей степени их деятельность зависит от нестабильности в микросреде: это изменение запросов потребителей и колебания в покупательском спросе, обострение конкурентной борьбы, изменение взаимоотношений с поставщиками и партнерами, сложность отношений с акционерами и кредиторами и т. п. Нестабильность функционирования предприятий связана также в значительной мере с их внутренней средой. В наиболее общем случае она может быть обусловлена причинами, связанными с нестабильностью производства, финансирования в сфере маркетинга, в области управления человеческими ресурсами и т. д.

В особой степени нестабильность проявляется в крупных диверсифицированных компаниях, чья деятельность уже по определению связана с проникновением на новые рынки, в новые отрасли с новой продукцией. А все новое, как известно, не может быть однозначно прогнозируемым, предопределенным и, соответственно, стабильным. Для предотвращения нестабильности функционирования диверсифицированных компаний наиболее действенным инструментом является грамотно организованное всестороннее стратегическое планирование.

В общетеоретическом и практическом плане данному вопросу зарубежные и отечественные научные исследования уделяют, как представляется, незаслуженно мало внимания, по сравнению с остальными этапами стратегического управления. А он в силу своей значимости, по нашему мнению, заслуживает отдельного и всестороннего изучения.

Вопросы стратегического планирования деятельности диверсифицированных компаний, организации разработки ими стратегических планов, программ и проектов в известной литературе по стратегическому менеджменту рассматриваются, как правило, в общем виде, особо не детализируя этот процесс, в сравнении с другими этапами стратегического управления, и не анализируя особенности в данном контексте таких организаций (например, [1–7, 19 и др.]). В прямой постановке данная проблематика в научной литературе встречается достаточно редко и при этом исследуется в определенной степени фрагментарно, не всегда системно и недостаточно конкретно с точки зрения практической применимости (в частности, [8–10 и др.]). В соответствии с изложенным и актуальностью исследования целесообразно расширить область изучения стратегического планирования развития диверсифицированных компаний в условиях нестабильности.

Методика и результаты исследования. Диверсифицированные компании — это крупные предприятия, как правило, интегрированные структуры (корпорации), ведущие в одной отрасли национальной экономики различную деятельность (например, производство, консалтинг, сбыт, маркетинг, финансы и др.) или ведущие деятельность в

различных отраслях экономики. Диверсификация применяется ими в целях уменьшения риска сосредоточения капитала в одной сфере деятельности, особенно в условиях колебаний конъюнктуры, сокращения емкости рынка в связи со структурными сдвигами в производстве, обострением конкурентной борьбы под влиянием появления сильных конкурентов или стремления расширить свою деятельность при ограниченности рынка для уже имеющегося производства. Она может осуществляться, главным образом, путем создания новых предприятий в новых для компании отраслях или покупки уже действующих там предприятий [11, 19].

Появление и бурное развитие диверсифицированных компаний свойственно большинству развивающихся экономик. Примером может служить диверсифицированный рост отечественных промышленных предприятий с начала нынешнего столетия. На политику диверсифицированного роста крупного бизнеса воздействовали факторы и тенденции рыночного развития. Значительное накопление финансовых ресурсов и переход к долгосрочному планированию в условиях политической стабилизации в стране позволили увеличить масштабы инвестиций в различных направлениях: это развитие ресурсной базы, создание вертикально интегрированных структур «сырье – полуфабрикаты – конечная продукция», расширение рынков сбыта, инвестирование доходов от экспорта в наиболее динамичные и прибыльные сектора экономики для диверсификации бизнеса. Подавляющее большинство этих направлений связано с конкретными регионами, где находятся месторождения сырья, перерабатывающие и смежные производства, концентрируются динамично растущие отрасли (новые виды связи, пищевая промышленность, агробизнес и др.). В результате внутренняя логика рыночного развития и увеличение финансовых ресурсов привели к резкому расширению территориальной экспансии крупного бизнеса и бурному развитию диверсифицированных компаний [12].

Однако диверсификация заметно прослеживается не только в промышленности, но и в сфере услуг [20]. Так, в современных рыночных условиях банковские, биржевые и

консалтинговые услуги сливаются в единый комплекс финансовых услуг. Происходит объединение разнообразных услуг в рамках туристического бизнеса: туроператорская и турагентская деятельность, гостиничный и ресторанный бизнес, транспортные услуги. В медиаиндустрии сливаются, например, кинопроизводство и дистрибуция кинопродукции, издательская и полиграфическая деятельность и т. д.

В этих условиях, как уже отмечалось, требуется научное и методическое обоснование способов эффективного стратегического планирования на всех иерархических уровнях, а также практических путей его реализации. Стратегическое планирование признается ключевым инструментом инновационной модернизации российской экономики [15], инновационного развития регионов [17] и повышения инновационного потенциала предприятий [18]. При этом, однако, следует учитывать специфику стратегического планирования в российских условиях, характеризующихся исключительной неоднородностью экономического пространства страны и социально-экономического развития регионов [14, 15, 20]. Все это в полной мере должно учитываться диверсифицированными компаниями при стратегическом планировании своей деятельности.

Планирование – это проектирование желаемого будущего и эффективных способов его достижения. Планирование является сложным процессом, а не одномоментным действием. Планирование необходимо постоянно адаптировать к уникальным характеристикам организаций и условиям осуществления их планов [19]. Планирование деятельности компании (предприятия) требует последовательного и целенаправленного выполнения всех предусмотренных соответствующим планом мероприятий с учетом их тесной взаимосвязи. Цели компании подвержены частым изменениям, поэтому для использования преимуществ стратегического планирования необходимы не только четкое определение целей и грамотное составление плана, но и волевая решимость руководства по неукоснительному его соблюдению.

Применительно к деятельности компаний (предприятий) под стратегическим планированием следует понимать особый вид плановой работы, состоящей в разработке специальных документов: стратегических и оперативных планов,

программ, проектов, бюджетов, дорожных карт, все они детализируют разработанные стратегии по целям, задачам, ресурсам и времени. Реализация планов, в конечном счете, должна обеспечивать выполнение принятых стратегий, а в случае их правильного выбора, соответственно, и успешное развитие организации в долгосрочной перспективе.

Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» в нашей стране появились в 1970-е гг. в переводных книгах западных специалистов. В это время в нашей стране на практике использовался термин «долгосрочное перспективное планирование». Между этими двумя понятиями существовало принципиальное различие. Ведущий принцип долгосрочного планирования — разработка плановых заданий «от достигнутого», часто в рамках имеющихся ресурсных возможностей путем простой экстраполяции, причем чем больше наращивали выпуск той или иной продукции, тем было лучше. При этом априори считалось, что внешняя среда практически меняться не будет. Акцент делался на анализ внутренних возможностей и ресурсов предприятия.

При таком подходе все, что предприятие может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, это какое количество продукта оно может произвести и какие издержки при этом понесет. Но объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный продукт будет принят рынком, который в то время в традиционном его понимании в нашей стране отсутствовал. Какое количество будет куплено и по какой цене определяет именно рынок. Такие вопросы в условиях плановой экономики и не ставились.

Таким образом, стратегическое планирование — это плановый процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и шансами на успех рыночной деятельности. В основу разработки стратегических планов берется анализ перспектив развития предприятия при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой оно функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций предприятия в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции [19].

На основе такого анализа формируются цели развития предприятия и выбираются стратегии их достижения. Если долгосрочный и годовой планы предприятия предлагают планирование выбранных направлений развития, то в рамках стратегического планирования решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать. Стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.

В послевоенные годы управление предприятиями практически каждое десятилетие претерпевало существенные изменения. Изменялись условия ведения бизнеса, и перед предприятиями вставала задача по-новому решать вопросы достижения целей, по-новому подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. И каждый раз понятие «стратегичность управления предприятием» обретало особый смысл, часто диаметрально противоположный тому, который вкладывался в него ранее.

Стратегичность управления 1950–1960-х гг. — это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения предприятия.

В 1970-е гг. существенно изменился смысл стратегического выбора. Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, что делать с тем видом деятельности, который был успешен, но может потерять привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 1980-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности предприятия должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения предприятия. Сначала стратегическое планирование, потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения предприятия к такому управлению,

когда основой стратегических решений становится выбор относительно поведения предприятия в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается как начало будущего. Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте было сформировано в 1970–1980-х гг. и позволяло четко определять направления развития, добиваться целевого использования ресурсов и лучшего понимания оперативной среды.

Деятельность предприятий обуславливает и определяет изменения в подходах к стратегическому планированию в ситуациях нестабильной внешней и внутренней среды. Изучение опыта в этой области ведущих диверсифицированных предприятий позволяет вполне обоснованно заключить, что основными особенностями стратегического планирования компаний в условиях нестабильности являются:

- общее сокращение сроков и перспектив планирования;
- оптимизация процедур организации планирования;
- укрупнение плановых документов и сокращение их количества;
- отход от избыточной детализации в разрабатываемых документах;
- широкое использование «гибких» плановых документов (программ, проектов, дорожных карт и т. д.).

Анализ опыта плановой деятельности эффективно функционирующих крупных предприятий и, прежде всего, диверсифицированных компаний показывает, что для успешной реализации корпоративной стратегии необходимо создавать систему интегрированного внутрифирменного планирования, которая представляет собой комплекс согласованных мероприятий по разработке стратегических, тактических и оперативных (операционных, текущих) планов на всех уровнях управления предприятием. Эта система должна обеспечить взаимную согласован-

ность между генеральной стратегией фирмы, ее отдельными бизнес-стратегиями, а также функциональными стратегиями по всем видам деятельности и технологическим цепочкам – маркетингу, производству, финансированию, НИОКР и т. д. [14, 16].

Результатом процесса функционирования интегрированной системы внутрифирменного стратегического планирования является разрабатываемая система планов. В этой системе ведущую роль играет общий стратегический план (иногда именуется генеральным планом) предприятия, который предусматривает реализацию генеральной стратегии организации.

Общий стратегический план, как правило, может включать в себя следующие разделы: миссию, общие стратегические цели, избранную генеральную стратегию развития, а также конкретные мероприятия по их реализации, привлекаемые ресурсы и сроки выполнения решаемых задач. Составными частями стратегического плана могут также выступать частные стратегические планы и стратегические программы организации по отдельным направлениям деятельности, отдельные стратегические проекты, дорожные карты и общий бюджет компании.

Как видим, основу стратегического плана составляет избранная генеральная стратегия развития организации. Применительно к деятельности диверсифицированных компаний это будет та или иная разновидность стратегии диверсификации.

Стратегия диверсификации классиками стратегического менеджмента кратко определяется как стратегия освоения новых рынков одновременно с разработкой новых видов продукции. Такая стратегия обеспечивает, как правило, более высокие финансово-экономические показатели, а также стабильность и устойчивость предприятия, но в отдаленном будущем. Вместе с тем она является достаточно рискованной и дорогостоящей.

Реальные возможности получения конкурентных преимуществ за счет стратегической диверсификации, а следовательно, и ее побудительные причины, различны. К наиболее часто встречающимся причинам в основном относят желание уменьшить или распределить риски, стремление уйти со стагнирующими (неперспективными) рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых перспективных областях.

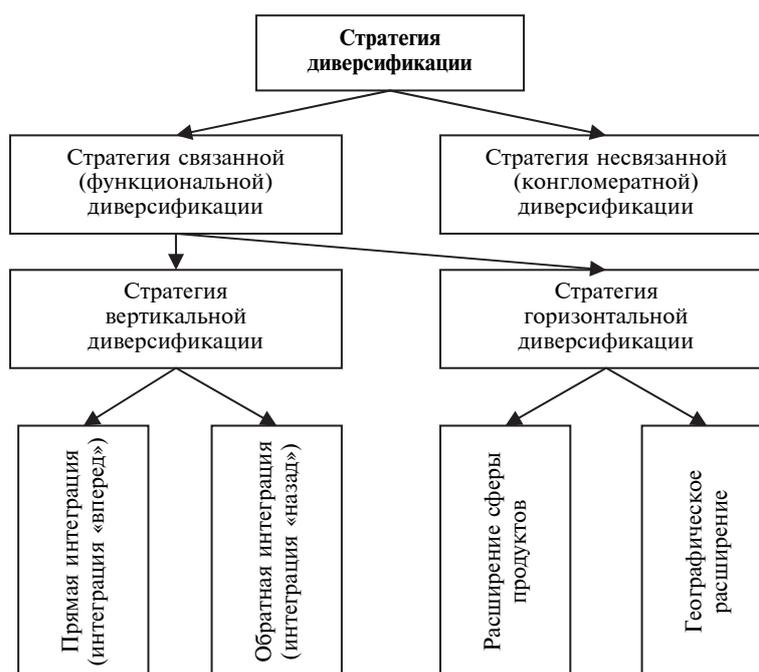


Рис. 1. Основные разновидности стратегии диверсификации

Основным инструментом реализации стратегии диверсификации является интеграция. Ее результат на практике – создание интегрированных структур сложной формы, в том числе и интегрированных промышленных структур, принципы, формы и структуры которых подробно изложены в [13]. Проникновение корпорации в другие отрасли осуществляется, прежде всего, на основе приобретений, слияний и поглощений предприятий в этих отраслях. Это требует значительных финансовых средств, однако создание своих новых предприятий в «чужой» отрасли, на «пустом месте» еще более затратно.

Использование того или иного способа интеграции предопределяет разновидность избираемой стратегии диверсификации, к основным из которых могут быть отнесены представленные на рис. 1.

Как видно из рисунка, к основным разновидностям стратегии диверсификации в общем плане могут быть отнесены:

- стратегия связанной вертикальной диверсификации,
- стратегия связанной горизонтальной диверсификации,
- стратегия несвязанной (конгломератной) диверсификации.

Стратегия связанной вертикальной диверсификации предусматривает выход на новые рынки путем приобретения или включения в состав корпорации новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основной продукции на ступенях до или после производственного процесса. Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность диверсификации, положение предприятия в производственной цепочке и разновидность избранной стратегии: прямая интеграция, или интеграция «вперед»; обратная интеграция, или интеграция «назад».

При прямой интеграции корпорация присоединяет функции дистрибьюторов, т. е. приобретаются каналы сбыта, транспортные, сервисные и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы. При обратной интеграции корпорация присоединяет функции поставщиков, т. е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов и т. д.

Стратегия связанной горизонтальной диверсификации предполагает объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности или смежных



отраслях. Горизонтальное объединение может позволить добиться экономии на масштабе производства или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр выпускаемых товаров или услуг. Очень часто весомой причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков: в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Несвязанная или конгломератная диверсификация предусматривает охват таких направлений, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Это диверсификация капитала, а не производства. Выгода от конгломератных слияний возможна, как правило, в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами.

Как показывает проведенный анализ, для того чтобы избежать явлений нестабильности при реализации стратегии диверсификации, необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

- всесторонне анализировать и прогнозировать рыночную ситуацию в отрасли, куда компания предполагает диверсифицироваться;
- тщательно обосновывать выбор форм интеграции (присоединение, слияние, поглощение, приобретение и пр.) компании на новом рынке;
- оптимизировать финансовые инвестиции, связанные с освоением новых рынков, созданием новых интеграционных структур, выпуском и продвижением новых товаров;
- обеспечивать успешное преодоление барьеров входа в новую отрасль (приверженность покупателей торговым маркам, контроль над существующими каналами сбыта, нормативно-правовые ограничения);
- обеспечивать стабильный переход и адаптацию к иным ключевым факторам успеха, характерным для новой отрасли (квалификация персонала, себестоимость продукции, доступность сырья, благоприятный имидж, известность бренда);
- не допускать снижения эффективности управления многоотраслевым бизнесом в переходный период;

Таким образом, обоснованная диверсификация, использующая эффект разнообразия, является перспективным направлением развития современных крупных предприятий. Вместе с тем избираемые вид диверсификации и форма интеграции имеют для каждого предприятия сугубо индивидуальный характер, являются результатом всестороннего и тщательного анализа и прогнозирования как внутренних возможностей, так и внешних потребностей нового рынка, что в конечном итоге обеспечивает процветание и стабильность его развития в долгосрочной перспективе. Кроме того, специфичность данной стратегии, связанная с многоотраслевым и многопродуктовым характером производства, страхует ее от излишних рисков («не все яйца в одной корзине») и позволяет во многих случаях успешно преодолевать факторы нестабильности.

Крупные диверсифицированные предприятия корпоративного типа должны организовывать процесс планирования на всех иерархических уровнях управления: корпоративном, деловом (бизнес) и функциональном. Каждому из этих уровней должен соответствовать определенный комплект плановых документов. Так, на корпоративном уровне – это уже упомянутый общий стратегический (генеральный) план, общефирменные планы по обеспечивающим видам деятельности, планы (дорожные карты) развития корпорации, стратегические программы и проекты и т. п. Бизнес-уровень обычно представляется стратегическими планами стратегических единиц бизнеса либо отдельными бизнес-планами. Планы функциональных отделов и служб организации – производственный, финансовый, маркетинговый, управления персоналом, НИОКР и т. п. – должны разрабатываться на третьем иерархическом уровне. При этом предприятия такого рода могут разрабатывать практически весь спектр документов перспективного, среднесрочного и текущего планирования.

В отдельных случаях в интересах более обоснованной и детальной проработки наиболее важных в стратегическом плане для диверсифицированной компании вопросов могут исполняться дорожные карты – плановые документы, предусматривающие поэтапное и многовариантное решение определенных задач.

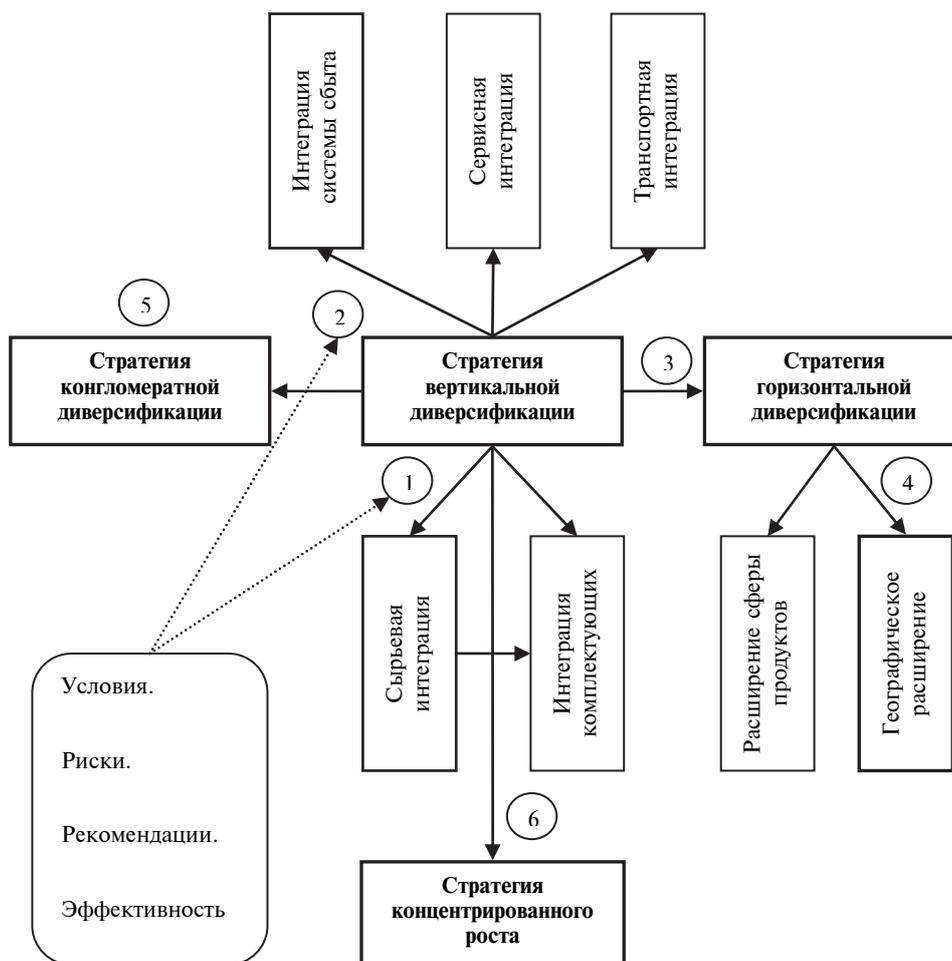


Рис. 2. Блок-схема «дорожной карты» реализации стратегии диверсификации предприятия

С помощью технологий дорожного картирования могут, в частности, прогнозироваться и изображаться на дорожных картах различные варианты применения стратегий диверсифицированных предприятий для возможных сценариев и вариантов развития ситуации в отрасли (рис. 2).

Так, например, корпоративная стратегия диверсифицированного предприятия может предусматривать в качестве основного варианта использование на первом этапе стратегии связанной обратной диверсификации, предполагающей присоединение предприятий из добывающей отрасли для контроля над поставками необходимого сырья. В этом направлении также возможна интеграция с предприятиями, производящими исходные и комплектующие материалы.

На следующем втором этапе возможно применение стратегии прямой вертикальной

диверсификации с организацией сбытовой сети производимой основной продукцией. Не исключается также возможность интеграции с обеспечивающими сервисными и транспортными предприятиями.

При благоприятном развитии событий на третьем и четвертом этапах может предусматриваться связанная горизонтальная диверсификация на основе расширения спектра производимой продукции или выхода на новые географические рынки.

При относительно неблагоприятном сценарии развития ситуации на рынке вполне возможно, что материнской компании придется отказываться от наступательных планов. В качестве резервной может рассматриваться стратегия несвязанной конгломератной диверсификации, основанной на объединении капиталов с непрофильными, но относительно стабильными компаниями.

В случае крайнего обострения рисков нестабильности может быть осуществлен возврат на прежний рынок и реализация ранее использовавшейся там стратегии концентрированного роста.

Необходимо особо подчеркнуть, что на каждом из представленных этапов, в особенности, в узловых точках, должны предусматриваться и отражаться на дорожной карте прогнозируемые условия, возможные риски нестабильности, предлагаемые с учетом этого рекомендации и ожидаемая эффективность того или иного варианта в интересах обоснованного выбора наиболее приемлемых стратегических решений.

Для эффективной реализации диверсифицированными компаниями принятых стратегий и планов особое значение приобретает процесс оперативного управления их выполнением. К основным этапам оперативного управления процессом реализации при этом могут быть отнесены: организация работ по оперативному управлению; обеспечение мотивации и стимулирования персонала; учет и контроль; анализ эффективности выполнения стратегий и планов; регулирование процессов управления и внесение корректуры; оперативное управление в чрезвычайных ситуациях.

Так, например, анализ эффективности реализации стратегий и планов следует осуществлять по основным этапам их выполнения. При этом оценка эффективности может подразделяться на прогнозную (предварительную), промежуточную и окончательную (по завершении сроков выполнения).

Прогнозная, или предварительная, оценка эффективности производится в интересах обоснованного выбора наиболее подходящей разновидности стратегии диверсификации, установления сроков, последовательности и содержания стратегического планирования, организации работ по оперативному управлению, определения нормативных показателей эффективности для последующего их контроля на промежуточных стадиях и по итогам завершения выполнения. Промежуточная оценка эффективности производится, в основном, для контроля степени и сроков выполнения запланированных показателей, внесения соответствующей корректуры для исключения возможных отклонений от гене-

рального направления развития организации. Окончательная оценка эффективности производится с учетом степени достижения поставленных целей и задач в интересах выработки итогового заключения и обоснования рекомендаций по дальнейшему развитию компании в перспективе.

Необходимость оперативного управления в чрезвычайных ситуациях обусловлена тем, что даже при самом тщательном прогнозировании и планировании во внешней и внутренней среде могут возникать неожиданные проблемы или изменения, которые провоцируют нестабильность, кризис или «стратегические сюрпризы» для диверсифицированной компании. Любое резкое изменение, создающее обострение нестабильности и угрозу для ее развития, требует введения в действие системы управления в чрезвычайных условиях, плана оперативного реагирования или переориентации. Главное предназначение системы оперативного управления в чрезвычайных ситуациях – обеспечить быструю реакцию на возможные риски и непрогнозируемые события, которые могут иметь неблагоприятные последствия для компании.

Стабильность деятельности компании при реализации избранной стратегии зависит, в основном, от двух главных факторов – масштабов рисков и степени контроля этих рисков со стороны руководства компании. Наибольшее внимание со стороны руководства предприятия должно быть уделено так называемой «зоне уязвимости», где масштаб рисков высокий, а степень контроля недостаточная [19]. Из этой зоны исходят опасности, которые труднее всего спрогнозировать, их внезапное появление означает существенную нестабильность или кризис для фирмы. Именно для таких обстоятельств диверсифицированной компании следует иметь специальную систему управления в чрезвычайных ситуациях

Выводы. Таким образом, нестабильность рыночной среды обуславливает многообразное и не всегда положительное воздействие на различные сферы деятельности диверсифицированных компаний. В этих условиях грамотно организованное и действенное стратегическое планирование может спрег-

нозировать возможные риски и опасности, предотвратить отрицательные последствия для компании, предложив оптимальную или наиболее целесообразную модель развития в виде эффективной стратегии диверсификации и соответствующих стратегических планов. Основные рекомендации по нивелированию рисков нестабильности в деятельности диверсифицированных компаний заключаются во всестороннем обосновании прогнозной рыночной ситуации, выбора форм интеграции, оптимальных финансовых инвестиций, способов преодоления барьеров входа, ключевых факторов успеха, технологий управления многоотраслевым бизнесом применительно к новым рынкам. Это позволит обеспечить стабильное функционирование и процветание диверсифицированных компаний, действующих в чрезвычайно непростых

и динамично изменяющихся условиях современной рыночной экономики.

В качестве направлений дальнейших исследований можно выделить применение методов математического и имитационного моделирования для обоснования выбора и оценки эффективности стратегий диверсификации, прогнозирование ситуационных рисков диверсифицированных предприятий при выполнении стратегий и планов в условиях нестабильности, верификацию дорожных карт процессов диверсификации с использованием компьютерных технологий.

Исследование выполнено в рамках гранта Российского гуманитарного научного фонда № 15-02-00629 «Инструментарий управления научно-промышленно-образовательным комплексом на основе механизмов ГЧП и формирования программ внедрения передовых промышленных технологий».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питерком, 1996. 416 с.
2. **Томпсон А., Стрикленд А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : пер. с англ. М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. 576 с.
3. **Сазерленд Д., Кэнвэлл Д.** Стратегический менеджмент. Ключевые понятия : пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440с.
4. **Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.** Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2012. 143 с.
5. **Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В.** Стратегический менеджмент: учебник. М.: КНОРУС, 2007. 496 с.
6. **Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.** Стратегический менеджмент. М.: Эксмо, 2010. 432 с.
7. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2015. 400 с.
8. **Шестакова Е.В.** Диверсификация компании: особенности планирования // Справочник экономиста. 2013. № 1. URL: http://www.profiz.ru/se/1_2013/plan_companii (дата обращения: 01.06.2016).
9. Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях. URL: <http://www.http://menedzhmenti.ru/page266/page343/index.html> (дата обращения: 01.06.2016).
10. **Селезнева О.В., Толстых Т.Н.** Стратегическое планирование диверсификации предпринимательской деятельности как стратегии развития // Вестник Тамбовского университета. Серия «Гуманитарные науки». 2013. № 5 (121). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-diversifikatsii-predprinimatelskoy-deyatelnosti-kak-strategii-gazvitiya> (дата обращения: 02.06.2016).
11. Внешнеэкономический толковый словарь. URL: http://foreign_economic.academic.ru (дата обращения: 06.06.2016).
12. **Линдер Н.В.** Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп. URL: http://info.e-c-m.ru/magazine/82/eau_82_274.htm (дата обращения: 02.06.2016).
13. **Бабкин А.В.** Интегрированные промышленные структуры как экономический субъект рынка: сущность, принципы, классификация // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика». 2014. № 4. С. 7–23.
14. **Бабкина Н.И., Байков Е.А.** Особенности создания и функционирования интегрированной системы внутрифирменного стратегического планирования предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 3(197). С. 149–155.
15. **Клейнер Г.Б.** Системный ресурс стратегической устойчивости экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 4 (223). С. 10–24.
16. **Бабкин А.В., Жеребов Е.Д.** Методика формирования производственной программы при

стратегическом планировании развития предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4(81). С. 145–150.

17. **Егоров Н.Е., Бабкин А.В.** Модель кубического пространства инноваций в экономике региона // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 5(132). С. 237–242.

18. **Новиков А.О., Бабкин А.В.** Анализ подходов и методов оценки инновационного потенциала предприятия // Научно-технические ведомости

Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 2-2(75). С. 193–204.

19. **Бабкина Н.И., Бабкин А.В.** Стратегическое управление наукоемким производством: учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. 438 с.

20. **Байков Е.А.** Организация стратегического планирования на предприятиях сферы услуг в условиях нестабильности // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 3(173). С. 98–102.

REFERENCES

1. **Ansoff I.** The New corporate strategy. St. Petersburg, Piterkom, 1996. 416 p. (rus)

2. **Thompson A., Strickland, A.** Strategic management. Art design and implementation strategy. Trans. from English. Moscow, Banks and Exchanges, UNITY, 1998. 576 p. (rus)

3. **Sutherland J., Canwell D.** Key concepts in strategic management. Trans. from English. Dnepropetrovsk, Balance Business Books, 2005. 440 p. (rus)

4. **Kotler P., Berger R., Bickhoff N.** Strategic management according to Kotler: the Best techniques and methods. Moscow, Alpina Publisher, 2012. 143 p. (rus)

5. **Parahina V.N., Maksimenko L.S., Panasenko S.V.** Strategic management: Textbook. Moscow, KNORUS, 2007. 496 p. (rus)

6. **Lapygyn J.N., Lapygyn D.J.** Strategic management. Moscow, Eksmo, 2010. 432 p. (rus)

7. Strategic management: Textbook. Ed. by A.N. Petrov. St. Petersburg, Peter, 2015. 400 p. (rus)

8. **Shestakova E.V.** Diversification of the company: planning features. *Economist Guide*, 2013, no.1. URL: http://www.profiz.ru/se/1_2013/plan_companii (accused June 01, 2016). (rus)

9. Features of the organization of process of strategic planning in diversified companies. URL: <http://www.http://menedzhmenti.ru/page266/page343/index.html> (accused June 01, 2016). (rus)

10. **Selezneva O.V., Tolstykh T.N.** Strategic planning of diversification of entrepreneurial activity as a strategy of development. *Vestnik of Tambov University. Series: Humanitarian Sciences*, 2013, no. 5(121). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-diversifikatsii-predprinimatelskoy-deyatelnosti-kak-strategii-razvitiya> (accused June 02, 2016). (rus)

11. Foreign economic dictionary. URL: http://foreign_economic.academic.ru (accused June 06, 2016). (rus)

12. **Linder N.V.** Diversified growth strategy and to

determine the optimal boundaries of large industrial business groups. URL: http://info.e-c-m.ru/magazine/82/eau_82_274.htm (accused June 02, 2016). (rus)

13. **Babkin A.V.** The integrated industrial structures as the economic subject of the market: essence, principles, classification. *Bulletin of the Astrakhan state technical university. Economy series*, 2014, no. 4, pp. 7–23.

14. **Babkina N.I., Baikov E.A.** Features of the establishment and functioning of an integrated system of internal strategic planning enterprise. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 3(197), pp. 149–155. (rus)

15. **Kleyner G.B.** System resource of strategic stability of economy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2015, no. 4(223), pp. 10–24.

16. **Babkin A.V., Zherebov E.D.** Metodik of formation of the production program at strategic planning of development of the enterprise. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 4(81), pp. 145–150.

17. **Egorov N.E., Babkin A.V.** Model of cubic space of innovations in region economy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2011, no. 5(132), pp. 237–242.

18. **Novikov A.O., Babkin A.V.** Analysis of approaches and methods of an assessment of innovative capacity of the enterprise, *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 2-2(75), pp. 193–204.

19. **Babkina N.I., Babkin A.V.** Strategic management of the knowledge-intensive production: Manual. St. Petersburg, Publishing house Politekhn. un-that, 2012. 438 p.

20. **Baikov E.A.** Organization of strategic planning for service industries in the face of instability. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 3(173), pp. 98–102. (rus)

БАБКИН Александр Васильевич – профессор Высшей школы промышленного менеджмента и экономики Санкт-Петербургского политехнического университета, доктор экономических наук, профессор. 195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. Тел.: 8(812)591-66-58. E-mail: babkin@spbstu.ru

BAVKIN Alexander V. – professor of the Higher school of industrial management and economy of the St. Petersburg polytechnical university, the Doctor of Economics, professor. 195251, Politekhnikeskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. Tel.: 8(812)591-66-58. E-mail: babkin@spbstu.ru

БАЙКОВ Евгений Александрович – профессор кафедры «Управление экономическими и социальными процессами» Санкт-Петербургского государственного института кино и телевидения, доктор военных наук, профессор.

191119, ул. Правды, д. 13, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: evgeny7430@yandex.ru

BAIKOV Evgenii A. – Professor of the Department of economic and social processes management, doctor of military science, professor, St. Petersburg State Institute of Film and Television.

191119. Pravdy str. 13. St. Petersburg. Russia. E-mail: evgeny7430@yandex.ru

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.