

## УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

**Махновская Екатерина Евгеньевна**

старший преподаватель кафедры организационно-управленческих инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Eem2010@mail.ru

В статье проанализировано влияние внутренних факторов на деятельность диверсифицированных компаний в условиях нестабильности. Автором подробно рассмотрены составляющие стратегического процесса и стратегических отклонений, возникающих в результате диверсификации бизнеса. По результатам анализа рисков даны предложения по усовершенствованию корпоративного управления и созданию корпоративного центра, основная задача которого – контроль и реализация стратегических направлений для консолидированного управления диверсифицированной компанией. Показана необходимость наличия сплоченной и компетентной команды управляющего персонала для дальнейшего эффективного развития компании. Особое внимание уделяется корпоративной культуре как одному из основополагающих факторов успешности диверсифицированной компании.

*Ключевые слова:* стратегия диверсификации, стратегические отклонения, корпоративный центр управления, корпоративная культура и этика.

## MANAGING THE INTERNAL CHANGES IN A DIVERSIFIED COMPANY IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

**Makhnovskaya, Ekaterina E.**

Senior Lecturer of the Department for Innovation Development for Organizational and Managerial Innovations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Eem2010@mail.ru

The article analyzes the influence of internal factors on the activities of diversified companies in conditions of economic instability. The author examines in details the components of strategic process and strategic drift as a result of business diversification. Based on the results of risk analysis several proposals were made according the improvement of corporate governance and establishment of a corporate center whose main task is to monitor and implement strategic directions for the consolidated management of a diversified company. In addition, the author examined in detail the need for a cohesive and competent management team for the further

effective maintenance and development of the company. Also special attention was paid to the issues of a well-developed corporate culture as one of the fundamental factors of the success of the diversified company.

*Keywords:* diversification strategy, strategy drift, corporate center, corporate culture and ethics.

Диверсификацию бизнеса в качестве стратегии расширения деятельности и увеличения объемов продаж принято считать крайне рискованной. Ее фундаментальной ключевой проблемой выступают экономические, финансовые и управленческие риски, связанные с реализацией выбранной стратегии. Однако, несмотря на вышеуказанный факт, существует множество свидетельств увеличения числа компаний, выбирающих в качестве стратегий роста диверсификацию бизнеса для усиления конкурентных позиций в связи с изменением конъюнктуры. И если экономические и финансовые риски априори считаются первоочередными и разносторонне рассматриваются в периодической литературе, то риски нарушения корпоративного управления, демотивации персонала и возникновения внутренних организационных проблем, связанных с корпоративной культурой и этикой, принято считать вторичными, что в большинстве случаев негативно сказывается на деятельности компании. В связи с тем что стратегия диверсификации подразумевает

практически 100%-ную неопределенность, следует рассмотреть ее подробнее.

Игорь Ансофф выделял три стадии развития стратегии в организации [1. – С. 220]:

1. Стратегического планирования.
2. Стратегической организации.
3. Стратегического контроля и регулирования.

Структура стратегического управления при этом была последовательна и выглядела следующим образом: анализ внешней среды → анализ внутренней среды → прогнозирование → формулировка миссии → постановка цели → оценка стратегического потенциала → разработка стратегии → разработка плана внедрения изменений.

Согласно Ансоффу, для развития стратегии применялся тот же управленческий подход, который был принят для управления самой компанией. Для успешной реализации стратегии диверсификации необходим комплексный взгляд на внутренние и внешние аспекты. Г. Джонсон и К. Шуулз [4] в разработанной модели предлагают построение непрерывного стратегического процесса, состоящего из трех составляющих (рис. 1).

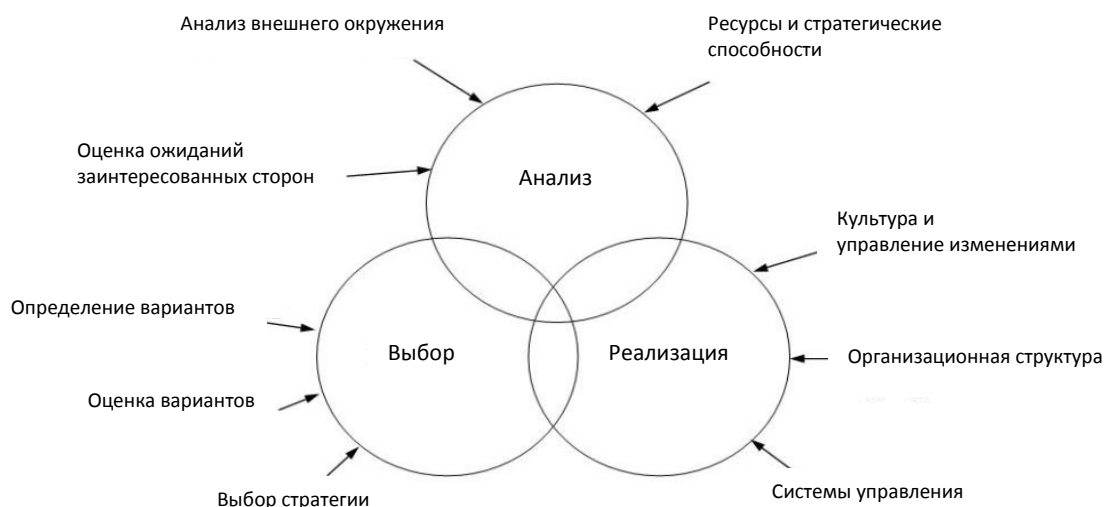


Рис. 1. Составляющие стратегического процесса

Данный подход позволяет комплексно проанализировать имеющиеся возможности, преимущества и слабые стороны компании, а также соотнести их с тенденциями и изменениями внешней среды для выстраивания подходящей пошаговой стратегии. Ключевым отличием предложенной модели от предшествующих является необходимость в единовременной реализации всех составляющих. Следует также от-

метить, что при появлении новых факторов (либо изменений) внешней и внутренней среды анализ стратегических составляющих должен быть возобновлен.

Некорректное стратегическое планирование в свою очередь может привести к стратегическому отклонению (дрифту), что затруднит либо не позволит достичь основополагающей цели (рис. 2).

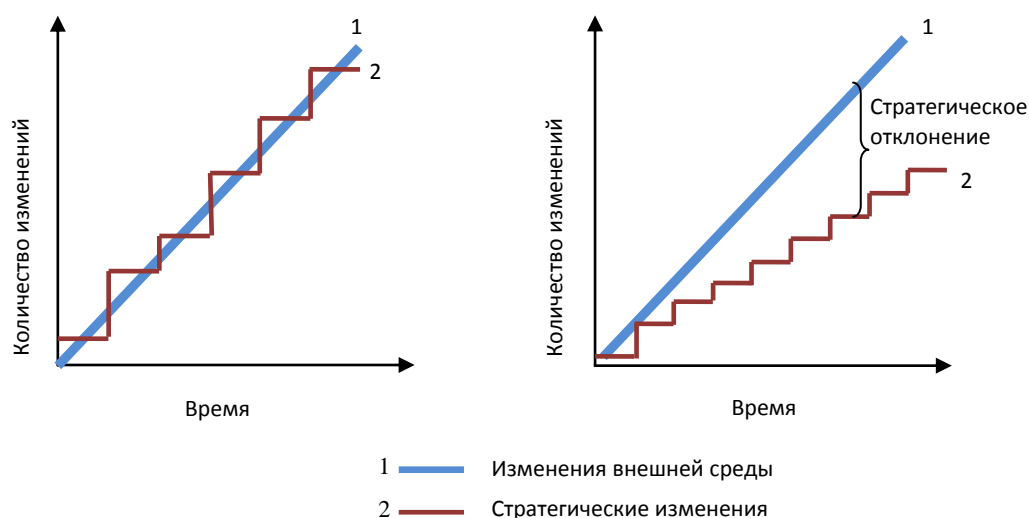


Рис. 2. Пример психометрической оценки управляющего персонала

Стратегическое отклонение (дрифт) – это те ограничения, которые налагаются на стратегические альтернативы ведения бизнеса и ограничивают компании от принятия радикальных стратегических решений, необходимых для борьбы с изменяющейся средой. Одна из ключевых задач диверсифицированных компаний – препятствие возникновению стратегических отклонений при помощи своевременного реагирования на ключевые изменения как вне, так и внутри компании.

Рискам, возникающим во внешней среде при реализации стратегии диверсификации, посвящено множество научных работ отечественных и зарубежных авторов, однако вопросы управленческих рисков зачастую остаются неосвещенными. Расширение деятельности вследствие диверсификации является крайне трудоемким процессом, требующим значительных фи-

нансово-организационных и управленческих затрат. Реализация дополнительного направления бизнеса подразумевает усложнение всего аппарата управления компанией. Возникновение дополнительных функций, системное нарушение обратной связи, негласное расширение должностных обязанностей в итоге ведут к снижению эффективности управления компанией.

Для решения вышеперечисленных проблем в диверсифицированной компании целесообразно обратить внимание на три основных критерия:

- наличие корпоративного центра, отвечающего за стратегическое развитие;
- наличие компетентной команды управленцев разных уровней в компании;
- качественно проработанную корпоративную культуру.

Наличие в структуре корпоративного центра управления, отвечающего за кон-

троль и реализацию стратегических направлений на постоянной основе, выступает ключевым моментом при диверсификации бизнеса. Корпоративный центр (КЦ) не только определяет стратегическое видение компании и обеспечивает его четкую реализацию, но и выступает посредником между всеми бизнес-единицами диверсифицированной компании, разрешая тем самым возникающие конфликтные ситуации.

Необходимость корпоративного центра как отдельного элемента в структуре управления была тщательно исследована компанией McKinsey еще в 2003 г. [2. – С. 57]. Основным выводом из проведенного исследования выступает тот факт, что упущение внимания к развитию корпоративного управления может обернуться для компании ослаблением конкурентных позиций. Тем не менее на сегодняшний день число компаний, имеющих в своей структуре КЦ как отдельный элемент, сокращается. Это связано с тем, что оценить доходы от деятельности такого центра часто бывает затруднительно, т. е. имея в своей структуре КЦ организации сложно рассчитать экономическую эффективность своих инвестиций на его содержание, ведь ни хозяйственной, ни производственной деятельностью данный центр не занимается. Его эффективность можно оценить лишь в долгосрочной перспективе, не упуская из виду факт, что финансирование должно производиться на постоянной основе.

Ключевое предназначение корпоративного центра состоит в том, чтобы стоимость всей компании была больше стоимости ее диверсифицированных бизнес-единиц. Основными задачами корпоративного управления являются структурирование и балансирование взаимосвязей между тремя зачастую различными группами интересов: собственниками, советом директоров и топ-менеджментом. Когда у компании появляются диверсифицированные направления, процесс управления усложняется: требуется осуществлять мо-

ниторинг, контроль и оценку деятельности сотрудников всех существующих бизнес-единиц. КЦ позволяет контролировать баланс децентрализации во всей компании, не возлагая на себя функции головного офиса для принятия окончательных решений.

Кроме того, корпоративный центр должен осуществлять непрерывный анализ трансформации факторов внешней среды для оперативного реагирования в кризисных ситуациях. Таким образом, постоянный анализ внешней среды и аналитическая обработка данных позволят находить скрытые возможности рынка и своевременно на них реагировать.

Следующая ключевая задача корпоративного центра – централизованное распределение имеющихся у компании ресурсов, т. е. согласование интересов бизнес-единиц на основе имущественного договора. К числу компаний, имеющих в своей структуре корпоративные центры управления, относятся McDonalds, General Electric, Nestle, ОАО «Лукойл», ОАО «Синергия» и многие другие.

При создании корпоративного центра в структуре диверсифицированной компании следует обратить внимание на такие моменты, как:

- организационное оформление КЦ;
- выбор группировки (по функциональному, проектному или матричному признаку);
- пул выполняемых функций, регламентируемый документально;
- область выполняемых корпоративным центром задач;
- процесс обмена информацией между корпоративным центром и существующими бизнес-единицами;
- состав КЦ – привлеченные специалисты либо сотрудники компании;
- ключевые показатели оценки деятельности руководителей КЦ и бизнес-единиц.

Четко определенные задачи и функции корпоративного центра позволят избежать ряда проблем, к которым относятся:

- отсутствие взаимосвязей между подразделениями;
- отсутствие единых стандартов организации бизнес-планирования и бюджетирования в бизнес-единицах;
- разногласия, возникающие при распределении ресурсов между бизнес-единицами;
- отсутствие налаженного информационного потока с возможностью обучения лучшим практикам;
- разногласия, возникающие при распределении ресурсов между бизнес-единицами;
- отсутствие налаженного информационного потока и обмена с возможностью обучения лучшим практикам;
- отсутствие единого скоординированного управления;
- слабая градация управления;
- следование всех бизнес-единиц собственным стратегиям и, таким образом, упущение возможности совместной деятельности для достижения конкурентных преимуществ.

Ослабление внимания к развитию корпоративного управления может обернуться для компании не только утратой конкурентных позиций. Отсутствие единого алгоритма взаимодействия бизнес-единиц внутри структуры диверсифицированной компании в первую очередь означает упущение синергетического эффекта, который мог бы способствовать удовлетворению потребностей учредителей, а также необходимость регулирования возникающих спорных ситуаций между советом директоров и топ-менеджментом бизнес-единиц в связи с отсутствием четко регламентированных функций. Иными словами, негативное влияние может оказываться на затраты, имидж и возможности роста компании.

Следующим важнейшим критерием, необходимым в диверсифицированной компании, влияющим на эффективность ее управления и играющим основополагающую роль, является наличие компе-

тентной и слаженной команды управленцев разных уровней.

Команда управленцев представляет собой необходимый инструмент для роста капитализации всей компании. Стабильное взаимодействие внутри организационной структуры позволяет наладить комфортный климат для дальнейшего функционирования. Именно слаженность команды во многом определяет дальнейший успех всей организации. Генеральный директор сможет быстрее достичь больших результатов, работая совместно с руководителями высших уровней, нежели в одиночестве. Ключевым фактором здесь выступает не создание рабочей группы, отвечающей только за качество работы своего департамента или подразделения и собирающейся вместе для определения пула работ своего направления для достижения поставленной цели. Важно создание дополнительного результата, или сверхрезультата, который возникает при корректном формировании команды при соблюдении следующих принципов:

- определение членов команды;
- создание единой договоренности в команде;
- формирование единого понятийного поля;
- создание единого алгоритма функционирования команды, постановка общей цели;
- формирование у членов команды таких навыков, как командный дух, взаимопомощь, доверие, мотивация и др.;
- контроль прохождения всех четырех стадий развития команды (формирование, конфликтная стадия, нормализация, работа в полную силу);
- анализ опыта взаимодействия, поиск проблемных зон коммуникации с последующей разработкой методов их устранения;
- контроль взаимодействия;
- организация мероприятий для команды в неформальной обстановке.

Диверсифицированная компания априори ставит перед персоналом критерии

многозадачности, сжатых сроков принятия решений, дополнительной ответственности. Если в компании управляющая команда представляет собой сплоченную группу, вероятность возникновения больших затруднений в ее деятельности будет значительно меньше, нежели чем при слабой команде управленцев.

Существует множество интерпретаций ключевых характеристик успешных управленцев. Это, по словам одного из директоров General Electric Джека Уэлча, целостность, честность, интеллигентность и зрелость. Данный список был неоднократно расширен такими характеристиками, как негласное лидерство, умение «заряжать» людей вокруг, индивидуальная позитивная энергия, смелость принятия четких (да/нет) решений, умение доводить дело до результата, преданность своему делу, нестандартное мышление, креативное видение и др.

В диверсифицированной компании для топ-менеджеров важны такие характеристики, как умение идти на риск, стрессоустойчивость, повышенное чувство ответственности, уверенность в себе, способность прогнозировать будущее, а также смелость окружать себя людьми, преуспевающими в каких-то отдельных компетенциях. Для эффективной работы топ-менеджмента требуется отлаженная система мотивирования и стимулирования сотрудников. Существует множество методик стимулирования персонала с применением KPI, т. е. ключевых показателей успеха, на основе которых формируется бонусная система для отдельного сотрудника. Для оценки управляющего персонала чаще всего используются психометрические опросники (например, TQM questionnaire, Belbin questionnaire и т. д.), интервью, групповые и индивидуальные тренинги, совещания и др. Примером проведения психометрической оценки может выступать методика, разработанная и применяемая в ООО «Прайм Финанс», основной деятельностью которого является

автоматизация бюджетирования и казначейства.

*Первый этап: выявление ключевых компетенций.* На данном этапе важен отбор критериев, наиболее значимых для отдельной компании. Например, выявление ключевых компетенций может выглядеть следующим образом:

- лидерские качества;
- коммуникативные навыки;
- управленческие навыки;
- двусторонняя связь с подчиненными;
- быстрота реакции в условиях изменений;
- стрессоустойчивость и т. д.

*Второй этап: разносторонняя оценка критериев.* Выбранные критерии следует оценить с нескольких позиций:

- самооценка;
- оценка со стороны совета директоров;
- оценка со стороны топ-менеджмента;
- оценка со стороны подчиненных;
- оценка со стороны клиентов (по возможности).

Для конкретизации следует применить балльный метод оценки по каждому критерию, например, от 0 до 5 или от 0 до 10.

*Третий этап: графическое отображение полученных результатов.* Данные сводятся в таблицу, после чего для наглядности строится лепестковая диаграмма, которая показывает расхождения и совпадения в качественной многосторонней оценке, тем самым помогая увидеть всесторонние качества личности конкретного работника.

Следует отметить, что сложность данной методики состоит в сборе информации (возможны большие временные затраты), а также в субъективности оценки (влияние межличностных отношений и т. д.). Использование представленной методики возможно только внутри самой компании, так как в ней затрагиваются личностные аспекты.

Критерием успешности стратегии диверсификации является также качественно проработанная корпоративная культура. К сожалению, в российской модели ведения бизнеса вопросам корпоративной культу-

ры и этики отводится второстепенная роль, и зачастую российские компании, прописывая некий свод правил, не соблюдают его. Тем не менее корпоративная культура является стержнем, связывающим дивизионы в диверсифицированных компаниях, отличающихся друг от друга выполняемым функционалом, а также необходимым инструментом безопасности для сотрудников.

Соблюдение норм и правил корпоративной культуры влияет на престиж всей компании. Поэтому для ликвидации расхождений между отдельными направлениями деятельности вопросам проработки корпоративной культуры следует уделять особое внимание. Компании важно иметь общие ценности, для проработки которых, в том числе, и создается корпоративная культура.

Каждая корпоративная культура уникальна, поскольку создается в недрах конкретного коллектива: будучи четко проработанной, она выступает весомым мотивирующим фактором для сотрудников компании.

Практика показывает, что корпоративная культура:

- повышает лояльность персонала и уменьшает текучесть кадров. Вновь пришедший работник, начиная свою трудовую деятельность с изучения корпоративных документов, знакомится с историей

компании, ее ценностями, а также сильными сторонами и поставленными целями. Если они четко определены и соблюдаются, персонал будет получать удовлетворение от работы;

- обеспечивает определенную степень защиты работника. Именно в ее рамках разрабатываются должностные инструкции, социальные пакеты, кадровая политика и программы обучения персонала;

- создает определенный имидж компании, повышая заинтересованность у поставщиков, дистрибьюторов, партнеров и потенциальных работников и укрепляя конкурентные преимущества;

- повышает уровень ответственности персонала, что в свою очередь повышает уровень жизнеспособности компании;

- в ряде случаев стимулирует работников на достижение общих целей, повышая инновационный потенциал.

Любая корпоративная культура состоит из внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся артефакты корпоративной культуры: ритуалы, церемонии, корпоративные истории, корпоративный язык; к внутренним – ценности, верования, убеждения и предположения. В качестве примера в таблице приведены внутренние факторы корпоративной культуры компании Google.

Внутренние факторы корпоративной культуры Google\*

| Внутренние факторы корпоративной культуры | Пояснение   |
|---|---|
| Ожидания                                  | Отсутствие жесткого графика работы, неформальная атмосфера в офисе: наличие спортивного зала, игровой, специализированных зон отдыха и т. д., высокие ожидания                              |
| Расширение прав и обязанностей            | Плоская организационная структура, культура взаимопомощи и взаимообучения, высокотехнологичная среда  |
| Инновации                                 | Адхократичная культура: сосредоточение на творчестве и гибкости при принятии решений, поддержка и развитие лидерских качеств, развитие инновационного мышления, нестандартные рабочие места |
| Ориентация на сотрудников                 | Современные офисные здания во всех регионах, нестандартные методы приема на работу  |

\* Источник: [www.google.com](http://www.google.com)

Примером внешних артефактов может служить корпоративная культура сети отелей Four Seasons, которая обязывает административный персонал рассказывать примечательные истории из прошлого

своих знаменитых клиентов. Факторы, все-сторонне характеризующие степень проработанности корпоративной культуры, приведены на рис. 3.



Рис. 3. Критерии для оценки уровня корпоративной культуры компании

Представленные факторы являются ключевыми при оценке уровня проработанности корпоративной культуры, которая в свою очередь имеет отношение к финансовым результатам компании. Не проработанной предлагается считать такую культуру, в которой либо наблюдается нехватка основных факторов, либо они недостаточно освещены. Обозначенные критерии управленческих аспектов диверсифицированных компаний крайне важны и критичны для дальнейшего функционирования.

Принципами построения корпоративной культуры являются:

- выделение ценностей;
- разработка этических норм взаимодействия;
- соответствие организационной структуры стратегии развития компании;
- формирование регламента безопасности сотрудников;
- соблюдение личностной причастности ко всей компании, а не к отдельным подразделениям/департаментам;

- соблюдение существующих традиций и их распространение среди персонала, партнеров и клиентов;

- установление норм обратной связи между руководителем и подчиненными для формирования чувства полезности от выполненной работы.

Говоря об угрозе демотивации, можно заключить, что при высоком уровне проработанности корпоративной культуры будет наглядно представлен ряд различных мотиваций. Сюда следует отнести косвенную мотивацию (наличие социального пакета, система отпусков, гибкий график работы), моральную мотивацию (внутрифирменные перемещения, карьерный рост, социальный статус), организационную мотивацию (децентрализация управления с последующим расширением зон ответственности, делегирование полномочий, стиль корпоративного общения) и др.

К мероприятиям, нацеленным на поддержание уровня корпоративной культуры, можно отнести:



- распространение и соблюдение традиций;
- распространение корпоративной символики среди партнеров, поставщиков, клиентов и персонала;
- формирование системы штрафов за несоблюдение норм и правил;
- организацию выездных тренингов в формальной и неформальной обстановке с обозначением ценностей компании;
- проработку кадровой политики.

Таким образом, корпоративная культура призвана воодушевлять сотрудников компании, повышать творческий потенциал и поощрять инициативу, устраняя спорные негативные моменты. Получая должное внимание, развитие и доверие, сотрудники будут чувствовать лояльность по отношению к компании, а также удовлетворение от проделанной работы.

Компании, диверсифицирующие свой бизнес, сталкиваются с множеством проблем: финансовых, экономических, ресурсных, управленческих, общей неопределенности. Вместе с тем при адекватно выстроенной внутренней структуре управ-

ления все трудности, как правило, контролируемы и регулируемы. Для повышения эффективности и устойчивости компании должны оптимизировать структуру управления, а также взаимоотношения с поставщиками и потребителями. Данный процесс является затратным и трудоемким, однако он оправдывает цели.

В бизнес-сообществе термин «диверсификация» приравнивается к понятию «риски». Положительным аспектом здесь является факт, что в современное кризисное время именно корректная стратегия может послужить основой успешной деятельности компаний на рынке. Проанализировав опыт общеизвестных диверсифицированных компаний (Virgin group, Unilever, Nestle, GE и т. д.), можно прийти к выводу, что их успех основывается на квалифицированном руководстве и корректно выстроенной организационной структуре, учитывающей интересы всех сторон конкретного бизнеса. Диверсификация бизнеса может вывести компанию на новый уровень, и этот шанс не следует упускать.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989.
2. Вестник McKinsey. Теория и практика управления. – 2002. – № 1.
3. Пилипенко А. А., Пилипенко Д. Р. Организация стратегического учета интегрированной структуры бизнеса в контексте концепции сбалансированных показателей // Бизнесинформ. – 2010. – № 8. – С. 82–86.
4. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. – London : Prentice Hall, Financial Times, 2013.

#### Reference

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow, 1989. (In Russ.).
2. Vestnik McKinsey. Teoriya i praktika upravleniya [Vestnik McKinsey. Theory and Practice of Management], 2002, No. 1. (In Russ.).
3. Pilipenko A. A., Pilipenko D. R. Organizatsiya strategicheskogo ucheta integrirovannoy struktury biznesa v kontekste kontseptcii sbalansirovannykh pokazateley [Organization of Strategic Accounting in Integrated Business Structure in the Context of a Balanced Scorecard]. *Biznesinform*, 2010, No. 8, pp. 82–86. (In Russ.).
4. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. London, Prentice Hall, Financial Times, 2013.