

На правах рукописи

ИВАНОВ АЛЕКСАНДР БОРИСОВИЧ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ**

Специальность 08 00 05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Москва - 2008

Работа выполнена на кафедре проблем рынка и хозяйственного механизма Государственного образовательного учреждения , высшего профессионального образования (ГОУ ВПО) «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Цакаев Алхозур Харонович

Официальные оппоненты доктор экономических наук, профессор
Фальцман Владимир Константинович

доктор экономических наук, профессор
Гарнов Андрей Петрович

Ведущая организация Российская академия государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Защита состоится «09» июня 2008 г в 12 часов в зале заседаний Ученого совета на заседании диссертационного совета Д 504 001 01 ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации» по адресу 119571, Москва, проспект Вернадского, д 82

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации»

Автореферат разослан 7 мая 2008 г

Ученый секретарь
диссертационного совета Д504 001 01
д э н

 В Н Засько

Общая характеристика работы

Актуальность темы. В условиях жесткой конкуренции и высокой волатильности рынка промышленные компании вынуждены не только концентрировать внимание на внутренних проблемах, но и на вопросах формирования долгосрочной стратегии поведения в рыночной среде. В прошлом многие компании могли успешно функционировать, обращая преимущественно внимание на повышение эффективности использования производственных ресурсов. Сегодня исключительно важным становится выбор стратегии ведения бизнеса на перспективу и формирование системы управления, обеспечивающей адаптацию компании к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Рост темпа изменений во внешней среде, появление новых возможностей для развития бизнеса, развитие коммуникаций, рост доступности к современным информационным технологиям, изменение роли человеческого капитала и ряд других обстоятельств, привели к резкому возрастанию значения диверсификации в стратегическом управлении компании. Промышленные компании в России испытывают определенные трудности в осуществлении диверсификации своей деятельности в силу отсутствия доступных и понятных методик выбора стратегии диверсификации, формирования концепции и разработки программы диверсификации. Все это отражает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в формировании методических основ выбора приоритетной стратегии управления рисками, формирования концепции и разработки программы диверсификации деятельности российских промышленных компаний.

Задачи исследования. Достижение цели данного диссертационного исследования требует решения следующих задач:

1. Комплексное исследование диверсификации в системе стратегий управления рисками в деятельности промышленной компании,

- 2 Критическая оценка существующих подходов и методов обоснования выбора приоритетной стратегии управления рисками, формирования концепции и разработки программы диверсификации деятельности промышленной компании,
- 3 Анализ соотношения совокупных рисков и толерантности промышленной компании к риску с использованием модели Альтмана на примере ОАО «Завод радиоаппаратуры» (г Екатеринбург),
- 4 SWOT-анализ и анализ рисков ОАО «Завод радиоаппаратуры» для обоснования выбора приоритетной стратегии управления рисками промышленной компании,
- 5 Разработка методик обоснования выбора и последовательности реализации стратегий управления рисками промышленной компании,
- 6 Разработка методик формирования концепции и программы диверсификации деятельности промышленной компании на основе использования матричных методик стратегического позиционирования,
- 7 Формирование концепции и разработка программы диверсификации деятельности ОАО «Завод радиоаппаратуры» и оценка их эффективности

Объектом исследования диссертационной работы является диверсификация как стратегия управления рисками в деятельности промышленной компаний

Предметом исследования диссертационной работы являются методические аспекты диверсификации деятельности промышленной компании

Теоретической и методической основой исследования явились работы зарубежных и российских ученых по проблемам стратегического управления, в т ч управления рисками в предпринимательской деятельности

В числе работ, посвященных проблемам стратегического планирования и управления, прежде всего, следует отметить такие исследования как зарубежных авторов И Ансоффа, К Боумена, Х Виссема, П Дайля, П Друкера, У Кинга, Ф Котлера, Д Клиланда, Р Кунца, Ж-Ж Ламбена,

Г Минцберга, М Портера, А Томпсона, А Стрикленда, К Уорда и др, так и отечественных авторов – А Г Агапбеяна, Р И Акмаева, А В Бусыгина, А Л Гапоненко, С В Гвардина, Е П Голубкова, В С Ефремова, П В Забелина, А И Ковалева, В К Фальмана, Ю В Яковца и др

Из числа зарубежных работ, посвященных вопросам диверсификации и аспектам оценки рисков в предпринимательской деятельности следует отметить исследования Е Альтмана, П Бернстайна, Г Бирмана, Г Гаптона, Ф Жириона, Г Марковица, П Мильнера, П Нараяна, Ф Найта, Дж Пикфорда, Д Росена, У Шарпа, Й Шумпетера, П Фишберна и др А из числа отечественных работ – исследования А П Альгина, И Г Балабанова, И А Бланка, В В Глушенко, И Г Грабового, Г Я Гольдштейна, Г Б Клейнера, Л Н Коршуновой, В А Морыженкова, О Д Проценко, В И Решцкого, С Н Смирновой, Г В Теплоевой, Г В Черповой, А Х Цакаева, и др

При проведении исследования использованы данные финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Завод радиоаппаратуры», Росстата, материалы периодической печати В исследовании применялись методы статистического, системного и сравнительного анализа, а также экономико-математического моделирования

Научная новизна диссертационного исследования определяется следующими научными результатами, полученными лично автором

- 1 Показано, что диверсификация деятельности российских промышленных компаний сегодня является наиболее эффективной стратегией управления рисками, позволяющей учесть индивидуальные особенности и возможности этих компаний в средне- и долгосрочной перспективе развития,
- 2 Реализован системный (комплексный) подход в анализе рисков промышленной компании, включающий цепочку «оценка соотношения уровня совокупных рисков и толерантности компании к риску, на основе модели Альтмана» → «выявление и идентификация рисков на основе SWOT-анализа и обработки рискообразующих факторов на основе правила Фишберна» → «построение совмещенной матрицы и карты рисков для

соотнесения совокупных рисков и толерантности» → «сравнительная оценка значимости стратегий управления рисками и определение приоритета»,

- 3 Разработана методика обоснования выбора и последовательности реализации стратегий управления рисками в деятельности промышленной компании,
- 4 Разработана методика формирования концепции и программы диверсификации промышленной компании на основе комбинированного применения матричных методов SPACE и General Electric - McKinsey.

Практическая значимость и апробация результатов исследования

Сформулированные выводы и разработанные методические рекомендации могут применяться в реальной практике стратегического планирования и управления не только промышленными, но и другими коммерческими организациями

Полученные результаты диссертационного исследования использованы ОАО «Завод радиоаппаратуры» (в дальнейшем ЗРА) Построена совмещенная карта и матрица оценки рисков, наглядно иллюстрирующая соотношение совокупного риска и толерантности ЗРА к риску Обоснована концепция и разработана программа диверсификации ЗРА на период 2004-2011 гг, включающая 10 инвестиционных проектов Результаты реализации программы диверсификации за 2004-2007 гг показывают преимущество диверсифицированного варианта развития бизнеса по сравнению вариантом без диверсификации

Основные положения и выводы диссертационного исследования обсуждены на научно-практической конференции «Управление рисками в России» в октябре 2007 года (г Москва) и национальном инвестиционном форуме «Управление рисками и страхование инвестиционно - строительных проектов» в ноябре 2007 г, (г Санкт - Петербург)

Публикации. По исследуемой проблеме автором опубликовано 8 статей, общим объемом 3,3 п л (из них авторский вклад 2,7 п л), в т ч в изданиях входящих в перечень ВАК РФ четыре работы

Структура диссертационной работы. Диссертационная работа представлена в трех главах, введении, заключении и приложении В тексте диссертации приведено 33 таблицы, 23 рисунка и схемы, а также имеется 177 наименований использованной литературы отечественных и зарубежных ученых и специалистов

Основное содержание работы

Во введении диссертационного исследования автором раскрыта актуальность темы, определены цель и задачи исследовательской деятельности, ее объект и предмет, обоснована научная новизна, раскрыты теоретико-методологическая основа и практическая значимость

В первой главе диссертации «Теоретические и методические аспекты диверсификации деятельности компании» автором исследуется роль и место диверсификации в системе стратегий управления рисками

Показана гупиковая перспектива дальнейшего сохранения подмены риск-менеджмента страхованием Страхование это лишь одна из многих стратегий управления рисками, наряду с диверсификацией, хеджированием, управлением собственным капиталом и т д Систему риск-менеджмента следует рассматривать как развивающуюся систему гарантий и контроля, способную привести компанию к приемлемым для нее результатам деятельности Стратегический аспект является неотъемлемым элементом системы гарантий компании наряду с временным и объектным аспектами управления рисками В совокупности стратегий риск-менеджмента российских промышленных компаний сегодня особое место занимает диверсификация, так как она позволяет более адекватно нивелировать отраслевой риск в сравнении с другими стратегиями (страхованием и др)

В первой главе рассмотрены существующие методы обоснования и модели реализации стратегии диверсификации бизнеса, в частности

зарубежные и отечественные оценки неплатежеспособности компаний, а также методы и модели стратегического позиционирования для формирования концепции и разработки программы диверсификации деятельности компании. Проведенный обзор научных и специальных источников позволил сформулировать некоторые обобщения. Так, диверсификация сегодня является одной из наиболее эффективных стратегий управления совокупными рисками промышленных компаний. Суть ее состоит в перераспределении капитала между определенным числом не связанных или мало связанных между собой видов деятельности компании, обеспечивающее нейтрализацию неблагоприятного влияния колебаний деловой конъюнктуры, снижение риска потерь (ущерба), приемлемые и стабильные доходы. Диверсификации деятельности промышленной компании в современных условиях не всегда является прибыльной, но реализация ее в режиме сфокусированной стратегии управления рисками позволит ей быть устойчивым не только на российских, но и на мировых рынках.

Применение модели Э.Альтмана для оценки соотношения уровня совокупного риска в деятельности российских промышленных компаний и ее толерантности к риску сегодня обосновано и целесообразно. Это связано с тем, что российские компании сейчас находятся уже в условиях, когда финансовые показатели (прибыль, доходность, рентабельность и др.) реально отражают их финансово-экономическое состояние. Эта модель может быть использована в оценках результативности программ диверсификации промышленных компаний. Использование наряду с оригинальной и усовершенствованной модификации модели Э.Альтмана позволяет повысить уровень качества осуществляемых оценок.

Каждый из матричных методов стратегического позиционирования в отдельности несет в себе определенные неточности в оценках, и поэтому для нивелирования этих недостатков предлагается использовать комбинированный подход на их основе. В частности, формирование

концепции и разработку программы диверсификации деятельности промышленной компании предлагается осуществлять на основе комбинированного использования матричных моделей SPACE и General Electric – McKinsey (далее GE-McK)

Во второй главе диссертационного исследования «Анализ риска и обоснование диверсификации деятельности промышленной компании (на материалах ОАО «Завод радиоаппаратуры»)» осуществлена оценка вероятности риска банкротства по состоянию на конец 2004 года. Оценка была проведена по двум вариантам модели Альтмана – оригинальной (ОМ) и усовершенствованной (УМ). В этот период компания находилась в состоянии, когда вероятность проявления риска банкротства оценивалась на уровне выше среднего, то есть более 50% (рис 1)



Рис 1

Проведенный анализ с применением критерия риска кредитоспособности Альтмана позволил автору сформулировать следующее

- уровень совокупного риска в деятельности ЗРА существенно превышает текущую и ожидаемую в среднесрочной перспективе толерантность этой компании к риску
- для решения сложившейся проблемы проявления риска банкротства компании, вероятность которого очень высока, требуются серьезные и

срочные управленческие (инвестиционные) решения. Характер этих решений в стратегическом плане предполагает осуществление серьезных коррекций в стратегии ведения бизнеса и, прежде всего, в части реструктуризации деятельности компании

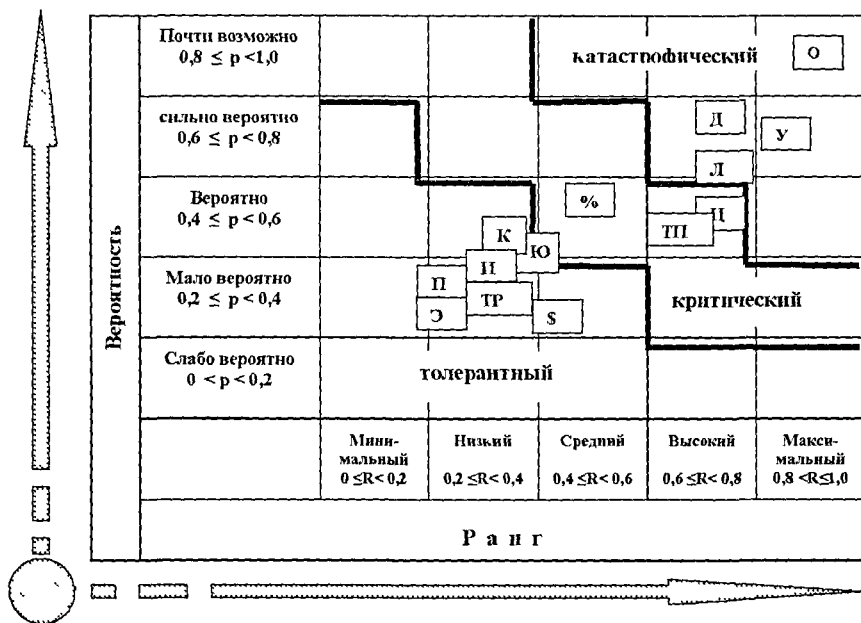


Рис 2 Карта и матрица оценки рисков ОАО «Завод радиоаппаратуры»

О - отраслевой, У - организационный, Ц - ценовой % - процентный, \$ - валютный
 Д - деловой, ТП - технико-производственный, К - кредитный, И - имущественный,
 Т - транспортный, П - политический, Э - экологический, Ю - юридический, Л - ликвидности

SWOT-анализ и анализ рисков в деятельности ЗРА позволил автору выявить 149 рискообразующих факторов (РОФ), идентифицировать 14 видов риска, построить карту и матрицу оценки рисков компании (рис 2)

На основе экспертных оценок была осуществлена оценка меры влияния каждой из возможных стратегий управления рисками на уровень снижения каждого из 14 выявленных рисков. В случае высокой корреляции ($>0,5$) между рисками совокупный эффект снижения общего риска (в ранговом выражении) оценивался как арифметическая сумма эффектов по каждому

виду риска. В случае низкой корреляции ($<0,5$) – как квадрат суммы квадратов эффектов по каждому виду риска. Результаты показали, что наиболее эффективной стратегией снижения совокупного риска является диверсификация. Так, из общей совокупного риска (в ранговом исчислении – 7,66) за счет диверсификации деятельности компании, согласно расчетам, ожидается снижение совокупного риска на 27% (2,04). Для сравнения – за счет страхования уровень совокупного риска можно снизить всего лишь на 0,92 в ранговом исчислении или на 12,0%, управлением собственным капиталом – на 1,43 или на 18,7%, за счет хеджирования – на 1,62 или 21,1% и управлением качеством – на 1,66 или на 21,6%. Более наглядно это видно на рис. 3.

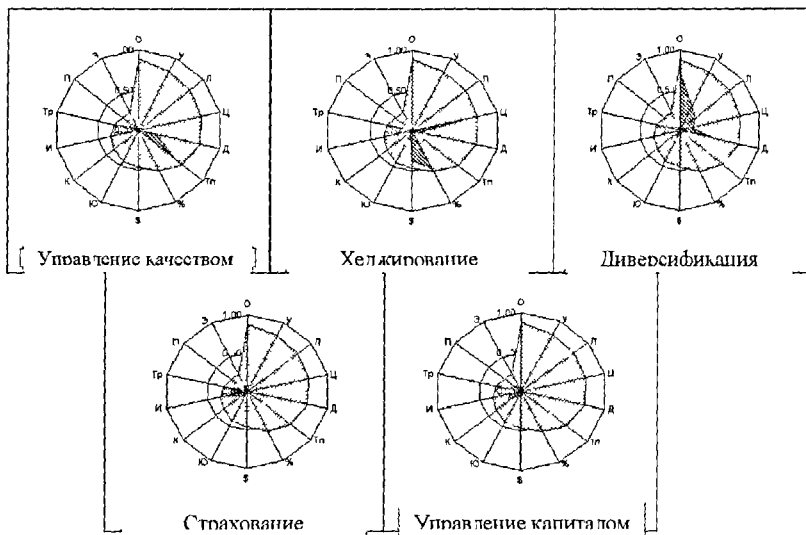


Рис. 3. Результат оценки влияния стратегий на уровень снижения совокупных рисков ОАО «Завод радиоаппаратуры»

Во второй главе диссертации отражены результаты оценки и анализа стратегического положения ОАО «Завод радиоаппаратуры» на конец 2004 года, выполненных на основе матричных методик SPACE и GE-McK. Это позволило сформулировать и отразить следующие выводы:

- Относительно менее привлекательным и слабым звеном в системе существующих бизнес-направлений компании определен электророзжиг
- Из числа более чем 60 отраслей и сфер деятельности потенциально привлекательными для компании оказались всего 11 отраслей и сфер деятельности, и, прежде всего лесопереработка, строительство, радио - и кабельная промышленность. В рамках этих сфер деятельности выделено 22 новых продуктовых бизнес-направления
- Из 22 бизнес-направлений ярко выраженную принадлежность к агрессивному состоянию компания может проявить в таких сферах промышленной деятельности как лесозаготовка, лесопиление, производство каркасно-щитовых домов, добыча песка и щебня, производство бетона и ЖБИ изделий, осуществление "0" цикла строительства, изготовление аппаратуры для нефтегазового комплекса и энергетики. Остальные бизнес-направления имеют ярко выраженную принадлежность к конкурентному состоянию

Все это позволило сформулировать следующие предложения

- 1 Для более полного охвата всех влияющих факторов стратегического позиционирования компании на продуктовых рынках целесообразно использовать несколько (два и более) матричных методов, так как это позволяет нивелировать недостатки отдельно взятого метода (способа),
- 2 Выбор моделей SPACE и GE-МсК объясняется их сравнительно большим количеством векторов направления групп влияющих факторов на оценку стратегического положения компании
- 3 Необходима методика формирования концепции и разработки программы диверсификации промышленной компании, основанная на использовании комбинированного подхода в оценке текущего положения и стратегических возможностей на основе матричных моделей SPACE и GE-МсК

В третьей главе диссертации «Методические рекомендации обоснования выбора приоритетной стратегии управления рисками, формирования концепции и разработки программы диверсификации деятельности компании

и результаты их практического применения на примере ОАО «Завод радиоаппаратуры»» автором представлены две методики

- методика обоснования выбора и последовательности реализации стратегий управления рисками промышленной компании,
- методика формирования концепции и разработки программы диверсификации деятельности промышленной компании

Методика обоснования выбора и последовательности реализации стратегий управления рисками компании

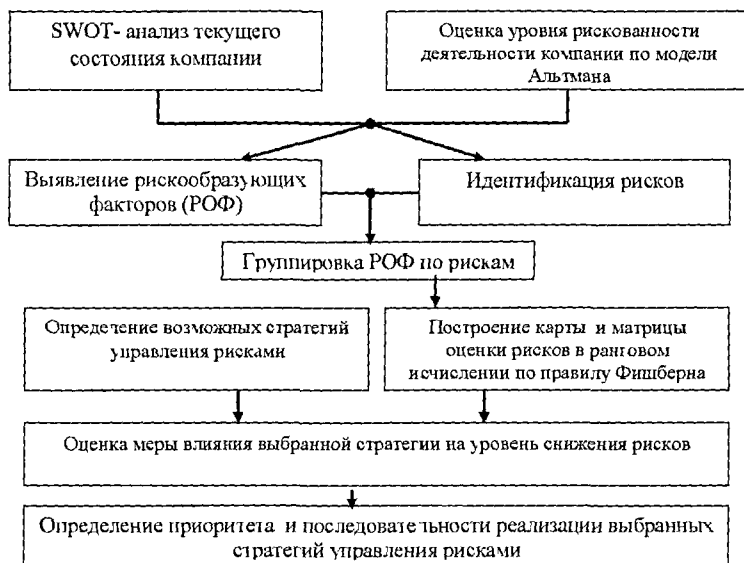


Рис 4

Методика обоснования выбора и последовательности реализации стратегий управления рисками (рис 4) позволяет выполнить следующее

- сформулировать цели риск-менеджмента для всех уровней управления бизнесом в компании,
- выстроить приоритеты при формировании стратегии управления рисками в деятельности компании,

- обосновать взаимосвязь между рассматриваемыми стратегиями риск-менеджмента,
- обосновать последовательность реализации выбранных стратегий риск-менеджмента во времени,
- корректировать действия компании при реализации стратегий управления рисками,

На основе предложенной методики был обоснован и осуществлен выбор стратегии диверсификации в качестве наиболее адекватной и эффективной стратегии управления рисками в деятельности ЗРА (на конец 2004г)

Разработанная и предлагаемая нами методика формирования концепции и разработки программы диверсификации деятельности промышленной компании конструктивно состоит из двух разделов

Первый раздел методика обоснования концепции диверсификации деятельности компании,

Второй раздел методика разработки программы диверсификации деятельности компании и оценки эффективности ее реализации

Методика формирования концепции диверсификации деятельности компании имеет следующую пошаговую структуру (рис 5)

1 шаг Постановка цели и конкретизация задач диверсификации деятельности компании В качестве цели диверсификации рассматривается соотношение прогнозируемого совокупного риска и ожидаемой толерантности компании к риску на рассматриваемый период времени Это соотношение предлагается измерять прогнозным значением индекса Альтмана Конкретизация задачи диверсификации – это сочетание новых и действующих бизнес-направлений, обеспечивающих соответствующий вектор изменения значения индекса Альтмана

2 шаг На основе матричной методики SPACE из общего числа выявленных и приемлемых бизнес-направлений (далее - БН) необходимо отобрать направления с ярко выраженной принадлежностью к агрессивному состоянию (для ЗРА это 11 БН, приведенные во второй главе диссертации),

Методика формирования концепции диверсификации деятельности компании



Рис 5

3 шаг Из числа БН с ярко выраженной принадлежностью к агрессивному состоянию на основе матрицы GE-МсК, необходимо выделить те из них, которые попадают в квадранты с параметрами

- привлекательность рынка (6-9) - сила бизнеса (6-9),
- привлекательность рынка (6-9) – сила бизнеса (3-6),
- привлекательность рынка (3-6) – сила бизнеса (6-9)

4 шаг На основе комбинированного подхода определяется ранжированный ряд привлекательных БН из числа выявленных по матричным методикам SPACE и GE-МсК. Результат его применения по ЗРА приведен в табл. 1

Методика разработки программы диверсификации деятельности компании (рис 6) имеет следующую пошаговую структуру

**Результаты анализа стратегического положения и оценки действий
на основе комбинированного подхода**

№ п/п	Наименование	Матрица JE			Матрица SPACE				Комбинированная Оценка			
		JP	CE	Приоритет	FS	ES	IS	CA	Приоритет	Итог по приоритету	Всего баллов	Итоговый Ранг
1	Лесозаготовка	6 80	6 85	1	5 00	-0 86	4 38	-1 7	1	1	20 5	1
2	Лесопиление	6 45	6 35	1	4 43	-0 71	4 38	1 4	1	1	19 5	3
3	Фанера	5 20	5 25	8	2 14	-2 86	3 75	-2 0	8	8		
4	Плиты ДСП	4 90	5 25	8	2 57	2 86	3 63	-2 7	8	8		
5	Мебельный щит	4 80	5 05	8	2 57	-3 00	3 63	-2 7	8	8		
6	Дома- КЦ	6 25	6 30	1	3 86	-1 43	4 88	2 1	1	1	17 7	8
7	Дома брус	5 55	5 30	1	3 00	2 57	3 63	-2 9	1	1		
8	Песок, щебень	6 40	6 45	1	4 29	-0 57	4 50	-1 7	1	1	19 4	4
9	Цемент	4 80	4 70	8	2 14	2 29	3 63	-2 1	8	8		
10	Бетон	6 55	6 60	1	4 86	0 86	4 63	-1 7	1	1	20 1	2
11	Кирпич, пеноблоки	5 20	5 55	8	3 00	2 43	3 88	3 0	8	8		
12	Сухие смеси	5 15	5 15	8	2 43	-2 57	3 50	-3 3	8	8		
13	Бетонная плитка	5 10	5 25	8	3 43	-2 71	3 50	-3 6	8	8		
14	ЖБИ изделия	6 25	5 85	1	3 43	1 43	4 13	-1 6	1	1	16 7	10
15	°0 цияк строительства	5 35	4 95	8	3 86	2 14	3 75	2 9	1	8		
16	Аппаратура для НГК	6 75	6 95	1	3 57	2 00	4 75	-1 4	1	1	18 6	6
17	Аппаратура для ТВ связи	5 20	5 20	8	3 43	-3 00	4 25	2 6	8	8		
18	Аппаратура для медицины	4 60	5 20	8	2 86	3 86	3 88	2 7	8	8		
19	Аппаратура для транспорта	5 20	5 55	8	2 86	-3 00	4 25	-2 4	8	8		
20	Аппаратура для энергетики	6 25	6 75	1	3 43	-2 00	4 75	-1 6	1	1	17 6	9
21	Автопровод	6 75	7 35	1	3 96	-1 43	4 13	2 0	1	1	18 7	5
22	Провод монтажный	6 40	6 45	1	3 86	-1 14	4 50	-2 3	1	1	17 8	7
Итоговый перечень новых бизнес-направлений												
1	Лесозаготовка				6	Аппаратура для НГК						
2	Бетон				7	Провод монтажный						
3	Лесопиление				8	Дома- каркасно-щитовые						
4	Песок, щебень				9	Аппаратура для энергетики						
5	Автопровод				10	ЖБИ изделия						

ДСП – древесностружечная плита, КЦ – каркасно-щитовые дома, НГК- нефтегазовый комплекс, ТВ- телевидение, ЖБИ – железобетонные изделия

1 шаг Формирование перспективного бизнес-плана для традиционных БН (без диверсификации) и определение уровня рискованности деятельности на основе критерия Альтмана (по обшим моделям),

2 шаг Определение приоритета освоения для каждого нового БН на основе формирования перспективных бизнес-планов для каждого направления, определения приоритетных показателей объем инвестиций, период

инвестирования, период получения положительного чистого денежного потока и т.п.

3 шаг Формирование вариантов освоения новых направлений в порядке приоритета для первого года и последующих лет и определение уровня рискованности деятельности на основе критерия Альтмана (по объемам продаж)

4 шаг Разноска инвестиционных проектов освоения новых БН по времени реализации на основе определения срока начала процесса диверсификации и изменений действий компании по отклонениям,

Методика разработки программы диверсификации деятельности компании и оценки эффективности ее реализации



Рис 6

5 шаг Оценка эффективности реализации программы диверсификации деятельности компании на основе критерия Альтмана (по обеим моделям)

Новизна предложенного и примененного подхода состоит в использовании сразу двух матричных методик стратегического позиционирования. Применение такого комбинированного подхода позволяет существенно повысить качество разработки концепции и программы диверсификации деятельности промышленной компании и обеспечить заданное снижение совокупных рисков до ожидаемой толерантности этой компании к риску.

Для каждого из новых БН, определенных в результате проведения матричного анализа (SPACE, GE-Мак), был разработан отдельный бизнес-план с применением программного продукта «Альт-Инвест-Прим». Период планирования установлен 7 лет. Данный срок определен, исходя из того, что с одной стороны инвестиционный период по отдельным направлениям может составлять не менее 2 лет, с другой стороны, период окупаемости не может превышать 5 лет, так как на больший срок привлечение заемного капитала является на практике проблематичным.

Для формирования программы диверсификации на основе полученных показателей был определен приоритет каждого БН при выполнении следующих условий: наименьший срок окупаемости, наименьший срок инвестирования (при равенстве срока - наименьший объем инвестирования в первый год проекта и в целом), наименьший срок получения положительного денежного потока от деятельности конкретного БН.

Комбинированием различных вариантов освоения новых БН с учетом показателя Z модели Альтмана была определен окончательный вид программы диверсификации, принятой руководством ЗРА (табл 2).

Принятая программа диверсификации свидетельствует о том, что вновь осваиваемые виды деятельности позволяют нарастить объем продаж и размер чистой прибыли, сравнимый с объемом продаж традиционных направлений.

Таблица 2

Программа диверсификации ОАО «Завод радиоаппаратуры» на период 2004-2011 гг

Виды деятельности	Период планирования							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ОБЪЕМ ПРОДАЖ*(млн руб)	720	789	1 101	1 397	1 739	2 144	2 287	2 402
Освоенные направления	720	735	918	1 138	1 243	1 250	1 250	1 250
Жгуты проводов	504 0	510 0	637 5	607 5	850 0	850 0	850 0	850 0
Специфика	85 0	88 0	132 0	165 0	220 0	220 0	220 0	220 0
Электророзетки	53 0	54 0	57 0	60 0	60 0	60 0	60 0	60 0
Рекламная электроника	22 0	22 5	23 8	25 0	25 0	25 0	25 0	25 0
Аренда	38 0	40 5	40 5	45 0	45 0	45 0	45 0	45 0
Связь интернет	18 0	20 0	27 5	35 0	42 5	50 0	50 0	50 0
Новые направления	0	54	183	260	497	894	1 037	1 152
Автопровод		54 0	70 6	83 0	83 0	83 0	83 0	83 0
Бетон			112 3	146 9	155 5	164 2	172 8	172 8
Лесозаготовка				30 0	37 5	50 0	50 0	50 0
Лесопиление					81 0	85 5	90 0	90 0
Монтажный провод					38 5	49 0	66 5	70 0
Аппаратура для энергет					58 0	87 0	104 4	116 0
Аппаратура для НК					43 2	72 0	96 0	96 0
Песок цемент					0 0	32 4	48 6	54 0
ЖБИ изделия					0 0	102 0	153 0	204 0
Дома каркасно-щитовые					0 0	168 3	172 8	216 0
ИНВЕСТИЦИИ*(млн руб)	20	40	35	80	68	105	0	0
Освоенные направления	8	15	15	15				
Новые направления	12	25	20	65	68	105		
Автопровод	12							
Бетон		25						
Лесозаготовка			12	5				
Лесопиление				15	10			
Монтажный провод				15	12			
Аппаратура для энергет				5	5			
Аппаратура для НК			4	5	4			
Песок цемент				5	10	35		
ЖБИ изделия				5	12	35		
Дома каркасно-щитовые				10	15	35		
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ*(млн руб)	-14 5	103	26 8	40 9	84 2	148 8	184 4	210 4
Освоенные направления	14 5	8 3	12,8	20 3	37 1	39 7	42 4	44 2
Новые направления		1 9	14 0	20 6	47 1	109 1	142 0	176 3
Критерий Z модели Альтмана (ОМ)	2 28	2 29	2 82	3 11	3 69	4 23	4 45	4 96
(УМ)	2 32	2 24	2 73	2 99	3 50	3 97	4 21	4 48

* - в ценах 2004г

Оценивая состояние компании по Z-модели Альтмана на период осуществления программы диверсификации можно сделать вывод, что при диверсификации деятельности компания на год раньше преодолевает критичный уровень риска банкротства и в дальнейшем будет иметь более лучшее положение, чем при ведении деятельности только в традиционных направлениях. Это наглядно видно по рис 7 и рис 8.

Итоги реализации процесса диверсификации деятельности компании необходимо определять в комплексе по двум основным показателям принятой программы диверсификации по размеру чистой прибыли и показателю Z – модели Альтмана.

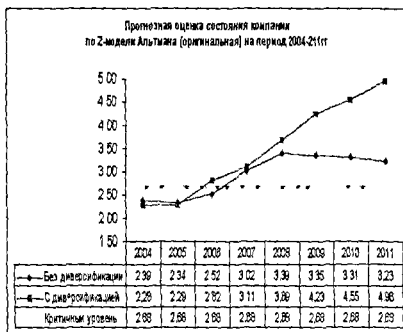


Рис 7

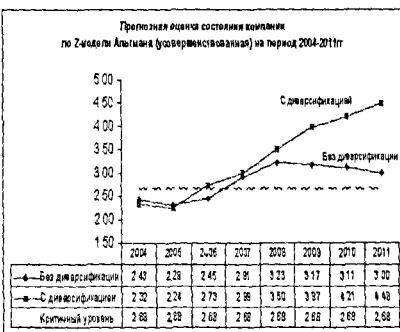


Рис 8

Эти показатели отвечают основным целям любой коммерческой организации — получение прибыли и отсутствие риска банкротства. Можно использовать и другие показатели, которые находятся в рамках финансово-экономического анализа и, как правило, необходимы для выявления причин, не позволивших достичь необходимого эффекта от реализации программы диверсификации.

По чистой прибыли можно отметить, что фактически достигнутый уровень в результате реализации программы диверсификации превышает в два раза плановый показатель программы и, соответственно, значительно превышает аналогичный показатель для варианта, если бы диверсификация (Д) не проводилась (рис 9).

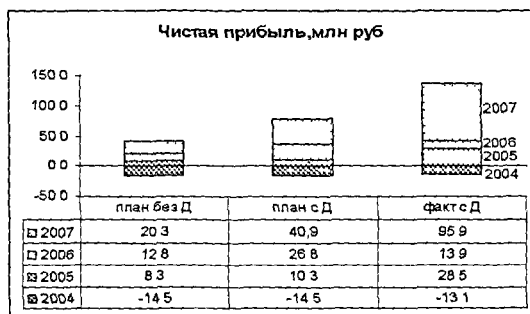


Рис 9

Оценка по Z-модели Альтмана позволяет сделать вывод, что фактические значения по 2005-2007 превышают не только плановые, но и

уже с 2005г находятся выше уровня $Z=2,675$ Это свидетельствует об улучшении состояния компании еще раньше на год, чем планировалось по программе диверсификации (Д), и на два года, если бы диверсификацию не проводили (рис 10, 11)

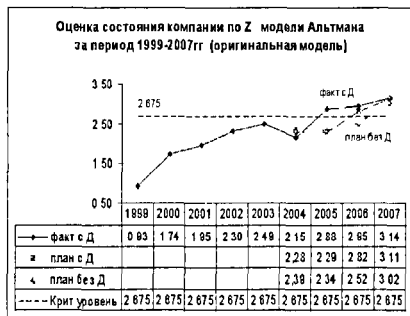


Рис 10

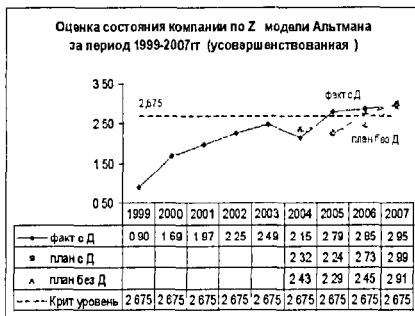


Рис 11

На основании полученных результатов реализации программы диверсификации деятельности ЗРА автор считает, что

- программа диверсификации деятельности компании, разработанная на основе предложенной им методики, предусматривающая использование Z-модели Альтмана, SWOT-анализа, количественно-качественного анализа рисков и матричных методов позиционирования (SPACE, General Electric – McKinsey), является эффективной,
- реализуемая программа диверсификации обеспечивает выход компании из зоны повышенного риска банкротства в более сжатые сроки, чем при сохранении традиционных направлений деятельности
- предлагаемые методики обоснования выбора и реализации стратегий управления рисками, методика формирования концессии и разработки программы диверсификации деятельности производственной компании имеют практическую значимость

В заключении автором были сформулированы основные выводы проведенного исследования

Публикации. Основные положения диссертационного исследования изложены в следующих публикациях

- 1 Иванов А Б, Цакаев А Х Механизм управления рисками в крупной промышленной компании, учитывающей взаимосвязь диверсификации и кредитного рычага// Российское предпринимательство, -10/2006 (общ объем 0,2 п л , авт вклад 0,15 п л)
- 2 Иванов А Б Механизм учета особенности диверсификации и кредитного рычага в управлении рисками крупной промышленной компании Сборник научных трудов АНХ при Правительстве РФ Финансовые механизмы регулирования и стимулирования развития экономики Изд-во «Центр ГАРМОНИЯ», 2007 (общ объем 0,6 п л)
- 3 Иванов А Б , Цакаев А Х Профиль многоликий формирование структуры управления крупного многопрофильного бизнеса в условиях диверсификации // Российское предпринимательство, -6/2007 (общ объем 0,2 п л , авт вклад 0,15 п л)
- 4 Иванов А Б , Цакаев А Х Особенности диверсификации бизнеса при управлении рисками промышленной компании // Интеграл, - 2007, -№2 (общ объем 0,2 п л , авт вклад 0,15 п л)
- 5 Иванов А Б , Цакаев А Х Формирование структуры управления крупного многопрофильного бизнеса в условиях диверсификации // Интеграл, - 2007, -№3 (общ объем 0,2 п л , авт вклад 0,15 п л)
- 6 Иванов А Б , Цакаев А Х Методические аспекты обоснования выбора и последовательности реализации стратегий риск-менеджмента промышленной компании //Менеджмент в России и за рубежом, - 2008, - №1 (общ объем 0,5 п л , авт вклад 0,4 п л)
- 7 Иванов А Б , Цакаев А Х Маркетинговые технологии в формировании концепции и программы диверсификации бизнеса промышленной компании //Маркетинг в России и за рубежом, - 2008, -№1 (общ объем 0,9 п л , авт вклад 0,7 п л)

- 8 Иванов А Б , Цакаев А Х Методические аспекты обоснования выбора и последовательности реализации стратегий РМ промышленной компании
Сборник научных трудов АНХ при Правительстве РФ Изд-во «Центр ГАРМОНИЯ», 2008 (общ объем 0 5 п л , авт вклад 0,4 п л)

Подп к печати 05 мая 2008 г
Объем 1,3 п л Заказ № 214 Тираж 100 экз

Типография Управления «Реалпроект»
119526, г Москва, пр-т Вернадского, д 93 корп 1
Тел 433-12-13