

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

В.Г.МЕЗЕНИН, В.В.КУДРЯШОВА, О.С.ТЕРЕШКИНА

РОЛЬ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В УСЛОВИЯХ МНОГОЧИСЛЕННЫХ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ

В статье рассматривается роль и опыт осуществления диверсификации в условиях цикличности экономических процессов, замедления темпов развития экономики, конкуренции, санкций и других факторов.

The article discusses the role and experience of the implementation of diversification in the cyclical economic processes, a slowdown in the economy, competition, sanctions and other factors.

Ключевые слова: стратегия, диверсификации, концентрическая и чистая диверсификация, связанная и несвязанная диверсификация, риск.

Keywords: strategy, diversification, concentric and clean diversification, related and unrelated diversification, risk.

На бизнес оказывает воздействие совокупность многочисленных взаимосвязанных факторов внешней и внутренней среды.

Основными из них являются: глобализация, цикличность экономических процессов, нестабильность и замедление темпов развития мировой экономики, террористические акты, санкции, усиление конкуренции за более выгодные условия приложения капитала в производство и расширение доли на рынке, и т.п. Компаниям приходится приспосабливаться к меняющимся условиям ведения бизнеса.

В зависимости от особенностей вызовов и угроз внешней и внутренней среды стоит проблема выбора приоритетных долгосрочных целей и задач развития, а также способов их реализации.

Например, опрос 193 компаний США показал, что 89% респондентов придавали первостепенное значение прибыли, 82% – доле рынка, 54% – научным исследованиям и разработкам, 29% – превращению в международную компанию; 51% опрошенных в числе приоритетов назвали стратегию диверсификации. [7, с. 97]

Термин «диверсификация» (от лат. *diversificatio* – изменение, разнообразие, а также от сочетания слов: *diversus* – разный и *facere* – делать) получил признание в экономической те-

рии и практике в 50-е гг. XX столетия.

В экономической литературе раскрываются различные аспекты диверсификации, что определяет масштабы и возможности ее реализации.

Диверсификация представляет собой:

– стратегию компании, преследующую долгосрочные цели, задачи и пути их решения в зависимости от конкретных условий ведения бизнеса;

– одну из организационных форм производства в сочетании с другими (концентрацией, специализацией, и т.д.);

– эффективный способ адаптации к требованиям рынка;

– инструмент для устранения диспропорций производства и перераспределения ресурсов, определения актуальных направлений реструктуризации экономики;

– процесс проникновения компании в другие отрасли производства, и т.д.

Диверсификация – стратегия одновременного вложения капитала в развитие многопрофильного бизнеса.

Цель диверсификации – повысить конкурентоспособность бизнеса, минимизировать риски и предотвратить банкротство не только в текущем периоде, но и на перспективу. Стратегия диверсификации применяется, чтобы не зави-

сеть от одного и того же вида продукции, рынка сбыта и слоя покупателей в условиях конкурентного рынка.

Целесообразность реализации стратегии диверсификации может быть в том случае, если:

- компания не имеет потенциала роста бизнеса в занимаемом ею сегменте (нише) рынка;
- в других видах деятельности и отраслях появилась возможность увеличить прибыль с меньшими затратами, повышением конкурентоустойчивости, имиджа бизнеса;
- в новой отрасли имеются сверхресурсы (гранты, бюджетное финансирование с целью импортозамещения, и др.);
- появится возможность за счет синергизма снизить издержки производства и увеличить прибыль.

На современном этапе применяются различные виды *стратегий диверсификации*.

Наиболее распространенные из них:

1. Диверсификация активов в банковской сфере на основе нормативно-законодательных актов, кредитной истории заемщиков, экономической ситуации на рынках в масштабе страны и мирового хозяйства.

2. Диверсификация валютных резервов государства, банков, юридических и физических лиц с учетом курсовой стоимости валют и финансовых рисков.

3. Диверсификация инвестиций по сферам вложения капитала, срокам окупаемости и другим критериям.

4. Диверсификация импорта: приобретение сырья, готовой продукции, услуг, технологий у разных поставщиков (стран) – по наиболее оптимальной цене с целью ослабления зависимости от одного источника поставок.

5. Диверсификация производства – одновременное развитие не связанных технологически между собой видов деятельности с целью проникновения на новые рынки, минимизации сезонных колебаний цен, передела рынков в свою пользу и увеличения прибыли.

6. Диверсификация продукции – ее модификация, расширение ассортимента ранее производимых изделий на действующем предприятии, с целью более эффективного использования имеющихся возможностей, более полного удовлетворения потребностей покупателей, а также защиты своих рынков.

Различные виды стратегий способствуют диверсификации текущей, инвестиционной и финансовой деятельности субъектов рынка на микро- и макроуровне, в масштабе отдельной страны и мирового хозяйства.

Как отмечают аналитики, стратегия диверсификации должна отвечать следующим *критериям*:

1) степень привлекательности нового бизнеса и отрасли в целом, с точки зрения перспектив развития отрасли на микро- и макроуровне страны, в масштабе мирового хозяйства;

2) величина затрат для вхождения в отрасль, в новый бизнес;

3) дополнительные преимущества от ведения нового вида деятельности (на основе эффекта синергизма).

4) повышения имиджа компании.

В качестве примера приведем компанию «Норникель», которая традиционно поддерживает социально значимые спортивные проекты в России. Наиболее известные из них – ПБК ЦСКА, Российский футбольный союз. Совет директоров компании «Норникель» объявил о вложении более 250 млн. долл. в 2016-2017 гг. для превращения олимпийского курорта «Роза хутор» в круглогодичный туристический курорт. Для «Норникеля» это непрофильные инвестиции: затраты составят около 7% от прогнозируемой EBITDA за 2016 г. [10, с. 12]

Причины применения стратегии диверсификации в условиях непредсказуемости рыночных отношений – стремление не зависеть:

– от единственного поставщика сырья, технологий, комплектующих;

– от одного и того же вида производимой продукции или оказания услуг;

– от единственного рынка сбыта;

– от спроса одних и тех же покупателей на локальном рынке, и др.

Диверсификации имеет различные *виды* ее проявления: концентрическая, чистая, связанная, несвязанная, и т.д. Подобное деление имеет условный характер, поскольку зачастую переплетаются различные подходы к диверсификации и ее виды.

При осуществлении стратегии диверсификации компания:

1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и

ищет новые виды деятельности, существующие в плане технологическом или коммерческом, с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация);

2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация). [3, с. 420]

Стратегия *связанной диверсификации* означает осуществление видов деятельности или производство новых товаров и услуг, аналогичных базовым.

Пример: компания «Мосметрострой» 85 лет строила метро. Согласно разработанной стратегии диверсификации компания реализует проект реконструкции Владивостокского тоннеля. Одновременно ведутся работы по капитальному ремонту объектов РЖД, а в будущем планируют заняться проектами жилищного строительства. [2, с. 05]

Несвязанная диверсификация означает производство товаров и услуг, совершенно не относящихся к основной деятельности компании. Несвязанную диверсификацию также называют *конгломератной*.

Пример: компания по производству машиностроительного оборудования открывает производство пищевых продуктов, или создает агропромышленный комплекс. Компания проникает в другие отрасли безотносительно его технологической, производственной и сбытовой связанности с целью максимизации прибыли.

3) Если компания расширяет свое производство в новые области, но ее товары и услуги остаются близкими к базовым, говорят о концентрированной диверсификации. [6, с.68-69]

4) Диверсификация усиливает концентрацию производства за счет сосредоточения производственных фондов, численности занятых и населения городских агломераций. В этой связи диверсификация рассматривается как одна из организационных форм производства. При этом диверсификация осуществляется во взаимосвязи со специализацией, кооперированием и комбинированием, с целью повышения эффективности инвестиций в концентрацию производства. [4, с. 251]

Примером является известная американская фирма «OZON», которая сначала продавала книги через интернет-магазин. Затем организовала

розничную торговлю печатной продукцией, подойдя к этому креативно: на стеллажах в магазине книги были размещены не корешками к потенциальному покупателю как обычно, а «лицом» (титульным листом). В 2016 г. фирма объявила о разработке новых стратегий – по реализации алкогольной продукции, а затем – о продаже автомобилей. Интернет-магазин «OZON» договорился с крупнейшим фармритейлером – сетью «36.6» о продаже лекарств онлайн.

Распространена также *вертикальная и горизонтальная диверсификация*.

В процессе *вертикальной диверсификацией* происходит поглощение потребителей и поставщиков, контроль всех видов деятельности, с целью создания единой производственной цепочки, начиная от поступления сырья до изготовления и реализации готового продукта. Например, в процессе переработки нефти.

Горизонтальная диверсификация предполагает создание видов бизнеса, производства товаров и услуг, не связанных напрямую с основной деятельностью компании в своей или смежных отраслях. Например, в результате конверсии ВПК предприятие может поставлять свои товары на рынки гражданской продукции, вытесняя тем самым своих конкурентов.

Стратегии диверсификации особенно актуальны в условиях нестабильности развития экономики.

Инвесторы различных отраслей заинтересовались освоением розничного рынка лекарств. Как считают специалисты, открыть аптеку на арендованной площади стоит 1,5 – 2 млн. руб. Практика свидетельствует, что проникнуть на фармацевтический рынок проще девелоперам. Так, девелоперская структура совладельца Capital Grup – «Миттен» приобрела у правительства Москвы 100% сети «Столичных аптек»: 180 аптек и пять складов за 5,67 млрд. руб. [1, с. 18]

ООО «Сезар групп», согласно сайту самой компании, – застройщик с 2003 г. Среди его проектов – жилищные комплексы «Николин парк» и «Рассказово» в новой Москве. На этом же сайте есть ссылка на сеть «Мосаптеки», которая начала развиваться в апреле 2015 г. Ею управляет ООО «Источник здоровья» (100% ее принадлежит совладельцу ООО «Сезар групп»). В 2016 г. сеть «Мосаптеки» включала 47 аптек в

низком и премиальном ценовом сегменте в Москве и Московской области. Согласно отраслевому изданию *Vademecum*, в рейтинге «Топ-200 аптечных сетей России» – сеть «Мосаптеки» заняла 177-е место. В ее планах на 2017 г. – довести количество аптек до 170, что позволит занять 5-е место на московском розничном рынке лекарств. Прогноз на 2018 г. – увеличение количества аптек сети за счет их размещения в других регионах. [1, с. 18]

Компания «Амфора», возникнув в 1998 г., стала издательством, выпускавшим огромное количество хороших книг российских и зарубежных авторов. Как отмечали специалисты, «Амфора» фактически формировала современное чтение, выпуская сотнями тысяч тиражи серий про животных, биографии исторических личностей и легенд русского рока. В неделю издательство могло выпускать 30 изданий разных серий, за месяц тираж мог достигать до 500 тыс. За все время было издано около 70 млн. книг. Книги продавались по цене 99-129 руб. В 2015 г. благодаря гигантским объемам напечатанных книг «Амфора» занимала 15-е место по тиражам. Издательство функционировало на стыке коммерции и культуры, получая каждый год литературные премии. [5, с. 30-31]

Чтобы приспособиться к изменившимся условиям рынка, издательство «Амфора» первым начинает продавать дешевые книги в супермаркетах, в ларьках печати, в почтовых отделениях. Но из-за сокращения читательского спроса в условиях кризиса выручка падает. Чтобы продолжать свою деятельность, издательство берет кредиты, меняет типографии, и т.п. Несмотря на то, что в 2015 г. издательство получило рекордную выручку – почти 800 млн. руб. и 218 млн. руб. чистой прибыли, долги компании оказались выше доходов. Задолженность перед налоговой составила 14 млн. руб., типографиям – более 60 млн. руб. Сумма долгов по кредитам еще выше: Росевробанку – 166 млн. руб., банку «Санкт-Петербург» – 27,9 млн. руб. [5, с. 30-31]

Анализируя вопросы диверсификации следует отметить, что механизм диверсификации используется также и для снижения негативных финансовых последствий несистематических (специфических) видов рисков. В первую очередь он позволяет минимизировать портфельные риски.

Принцип действия этого механизма основан на разделении рисков, препятствующем их концентрации.

В качестве основных форм диверсификации инвестиционных рисков эффективно используются:

- *диверсификация видов инвестиционной деятельности* (использование альтернативных возможностей получения дохода от различных финансовых операций – краткосрочных и долгосрочных инвестиционных вложений, осуществление реального инвестирования, и т.п.);

- *диверсификация валютного портфеля («валютной корзины») предприятия* (предусматривает выбор для проведения внешнеэкономических операций нескольких видов валют, таким образом снижается валютный риск);

- *диверсификация депозитного портфеля* (размещение крупных сумм временно свободных денежных средств на хранение в нескольких банках, т.е. снижается уровень риска депозитного портфеля без изменения уровня его доходности);

- *диверсификация портфеля ценных бумаг* (позволяет снижать уровень несистематического риска портфеля, не уменьшая при этом уровень его доходности);

- *диверсификация программы реального инвестирования* (предусматривает включение в программу инвестирования различных инвестиционных проектов с альтернативной отраслевой и региональной направленностью, что позволяет снизить общий инвестиционный риск по программе). В частности, проведение подобного рода диверсификации следует рассматривать как один из способов активизации инвестиционной активности [8].

Наибольший эффект диверсификации инвестиционных рисков достигается при подборе в инвестиционный портфель любого вида инструментов, характеризующихся отрицательной корреляцией (или противоположной ковариацией). В этом случае совокупный уровень инвестиционных рисков портфеля (выражаемый колеблемостью доходности) минимизируется в сравнении с уровнем рисков любого из таких инструментов.

В условиях конкуренции выживает компания (при прочих равных условиях) наиболее приспособ-

собленная к требованиям рынка.

Но диверсификация не панацея от *рисков*. В зависимости от особенностей вызовов и угроз внешней и внутренней среды перед компанией всегда стоит проблема выбора приоритетных долгосрочных целей и задач развития, а также способов их реализации. Рост, стабилизация и сокращение бизнеса может реализовываться различным образом посредством стратегий концентрации, интеграции, специализации, и др. [6, с. 68-69]

Пример того, как «Бритиш Петролеум Компани» корректировала свою стратегию:

– в 1970-е г. увеличивала объемы вложения капитала в виды деятельности, не связанные друг с другом технологически, в том числе, в пищевую отрасль (доминирует стратегия диверсификации);

– в 1980-е гг. – избавляется от непрофильных активов (стратегия специализации);

– в 1990-е гг. – принимает участие в различного рода ассоциациях, объединениях, и т.д. (стратегия интеграции).

Итак, компаниям приходится приспосабливаться под постоянно меняющиеся условия ведения бизнеса – подъем (или падение) деловой активности, сезонные колебания рынка, отставание спроса от предложения товаров (услуг) на рынке, передел рынка между крупными игроками, и др.

Все это вызывает потребность в своевременной разработке стратегий, их корректировке, и на этой основе – повышение качества управляемости развитием бизнеса.

В зависимости от условий внешней и внутренней среды предпринимательской деятельности перед компанией могут стоять разные задачи:

- выжить или добиться стабильности развития бизнеса;
- обеспечить в данный период рост прибыли или повысить конкурентоустойчивость дивер-

сифицированного бизнеса на длительный период.

В России до 2020 года предполагается осуществить переход к инновационному социально-ориентированному развитию, созданию экономики, опирающейся и на модернизированные традиционные сектора, развитую транспортную инфраструктуру, и на отрасли «новой экономики», т. е. «экономики знаний». [9]

Литература:

1. Демидова А. Лекарство для девелопера. // Ведомости – № 182 – 2016.
2. Евстигнеева А. Метро дотянется до Коммунарки. Известия – № 217 – 2016.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М., ООО ИЗД-ВО «Проспект», 2008.
4. Игошин Н.В. Инвестиции. М., ЮНИТИ, 2001.
5. Либерман М. Осколки «Амфоры». // Деньги – № 39 – 2016.
6. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. М., Изд-во «Проспект», 2008.
7. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. М., Кнорус, 2006.
8. Терешкина О.С., Кудряшова В.В. Инвестиционный рынок России: проблемы и перспективы. // VI международная научно-практическая конференция. НАУ, г. Екатеринбург, 2015, № 1(6).
9. Терешкина О.С., Кудряшова В.В. Оценка и прогнозирование макроэкономических показателей развития современного инвестиционного рынка. // Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого «Стратегическое управление организациями в изменяющемся мире», 2015.
10. Товкайло М., Дерябина А. «Норникель» на подъемнике. // РБК – №77 – 2016.