

УДК/UDC 338.33

Опыт диверсификации в практике отечественных и зарубежных компаний

Аветисян Давид Артакович

студент экономического факультета

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: heinzschmitz@mail.ru

Коваленко Антон Геннадьевич

студент экономического факультета

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: tim-km3@mail.ru

Сироткин Владимир Александрович

кандидат экономических наук, доцент кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: v.a.sirotkin@mail.ru

Аннотация

Наблюдение за деятельностью промышленных предприятий в негативных экономических условиях можно позиционировать как достаточно актуальную исследовательскую задачу. Данная значимость обусловлена необходимостью для отечественных организаций поиска новых методов развития в условиях наложенных санкций и дестабилизированной экономической ситуации. В данной статье проведен анализ зарубежного опыта диверсификации производственной деятельности. На примере стран Азии выделены временные рамки, необходимые для освоения новых видов деятельности, обозначены основные тенденции и роль государственного управления. С помощью анализа стратегий крупных российских промышленных предприятий сформулировано четыре вида стратегий, к которым прибегают при негативно сложившихся экономических ситуациях. В работе отмечены расхождения между поведением российских и зарубежных организаций, а также предложен перечень предполагаемых мероприятий, которые позволят более успешно разрабатывать и применять на практике стратегию диверсификации.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, эффективность, зарубежный опыт, отечественный опыт.

Diversification experience in the practice of domestic and foreign companies

Avetisyan David Artakovich

student in the master's programme of the Faculty of Economics

Kuban State Agrarian University

Krasnodar, Russia

e-mail: heinzschmitz@mail.ru

Kovalenko Anton Gennadyevich

student in the master's programme of the Faculty of Economics

Kuban State Agrarian University

Krasnodar, Russia

e-mail: tim-km3@mail.ru

Sirotkin Vladimir Aleksandrovich

Candidate of Economics, assistant professor of the Department of Institutional Economics and Investment Management

Kuban State Agrarian University

Krasnodar, Russia

e-mail: v.a.sirotkin@mail.ru

Abstract

Monitoring the activities of industrial enterprises in negative economic conditions can be positioned as a fairly relevant research task. This significance is due to the need for domestic organizations to search for new methods of development in the context of imposed sanctions and a destabilized economic situation. This article analyzes foreign experience in the diversification of production activities. Based on the example of Asian countries, the time frame necessary for the development of new activities is highlighted, the main trends and the role of public administration are outlined. Using the analysis of the strategies of large Russian industrial enterprises, four types of strategies are formulated, which are resorted to in negative economic situations. The paper notes discrepancies between the behavior of Russian and foreign organizations, and also proposes a list of proposed activities that will allow more successful development and implementation of a diversification strategy.

Keywords: diversification, strategy, efficiency, foreign experience, domestic experience.

Перед принятием решения по проведению диверсификации предприятий в актуальных условиях экономической среды на территории Российской Федерации требуется исследовать опыт

зарубежных государств, имеющих достаточную и объективную результативность проведения данного мероприятия.

Целенаправленное реструктурирование довольно успешно проводилось в Республике Индия (далее по тексту — Индия), а также странах Азии (Государство Япония (далее по тексту — Япония), Китайская Народная Республика (далее по тексту — Китай), Республика Корея (далее по тексту — Южная Корея). В политике данных государств можно найти общие черты, хотя все они решали различные задачи. Так, Япония занималась реабилитацией промышленности, состоящей в упадке после пережитых военных действий. Китай, Индия и Южная Корея, являясь аграрными странами, проводили политику индустриализации [1]. Следовательно, одни из этих стран опирались на государственный сектор, другие — на частный.

Анализ заграничного опыта свидетельствует, что временные рамки создания стратегии в промышленных отраслях в условиях стабильно развивающейся экономики составляют 10–15 лет, в сфере потребительских товаров — около 3–5 лет [1]. С учетом отсутствия стабильности на отечественном рынке необходимо, чтобы выбранная стратегия была достаточно эластичной и адаптивной к внешним условиям.

На данном этапе развития экономики заграничные предприятия прибегают к политике диверсификации в большинстве случаев для достижения возрастания эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, а также слияния отдельных частей —

синергического эффекта. Иного результата ожидают российские предприятия — предполагается, что данные мероприятия сформируют базу для стимулирования положительной динамики эффективности деятельности.

В конце XX в. можно было выделить два вида политической деятельности, зависящие от этапа развития: первым видом выступало активное вмешательство и регулирование со стороны государства, вторым — либерализация [1]. Так, на примере Китая можно наблюдать процесс индустриализации в авторитарном режиме в качестве первого этапа. Вторым этапом можно считать либерализацию режима и политической деятельности в целом, начавшуюся в 1978 г. Как итог следует отметить децентрализацию экономического менеджмента, снижение эффективности системы государственного планирования, увеличение иностранных инвестиций.

Существует мнение, что организации находятся в негативных условиях экономической среды, т. к. подвержены организационной инертности, блокирующей адаптацию и разработку мер против неблагоприятных ситуаций. Основная идея теории «пит-стопа» заключается в том, что предприятия, переживающие период рецессии, выбирают инновационную деятельность как выход из сложившейся ситуации [2]. Безусловно, данный метод является актуальным, поскольку очевидно, что показатели альтернативных издержек бездействия меньше, чем в благоприятном и стабильном экономическом периоде. Так, например, существует значительная

вероятность, что во времена уменьшения числа продаж товаров либо услуг организации будут проводить свою деятельность в условиях рынка с недостаточной емкостью. Такие условия будут продиктованы избытком резервов ресурсов относительно текущего потребления. Решением данной ситуации может выступить старт инновационных стратегий и планов, а также инвестиционных проектов для распределения избытка ресурсов, что позволит добиться таким ходом преимущества [3].

Отечественные промышленные предприятия в экономически сложных ситуациях прибегают к стратегиям, которые можно разделить на следующие виды [4]:

1. Умеренная продуктовая диверсификация. Такую стратегию применяют такие промышленные гиганты, как ПАО «ГМК «Норильский никель» и ПАО «Лукойл». Используя ее, можно добиться сохранения базы ресурсов на протяжении рецессии. Гарантируется социальная устойчивость не только в коллективах организаций, но и в регионах присутствия. Стратегия предполагает к выполнению: усовершенствование производства; снижение себестоимости и увеличение добычи наряду с уменьшением выброса в окружающую среду отходов и экологически вредных веществ; ликвидацию производств устаревшего образца.

2. Защитная диверсификация. Данный тип диверсификации считают ключом к выживанию в неблагоприятных условиях предприятия ПАО «НЛМК», АО «Диаконт», ПАО НПГ «Сады Придонья», ООО «Техно-никель». Стратегия направлена на

модернизацию инновационных процессов, включение в ассортимент новых продуктов, повышение качества существующих продуктов, а также увеличение объема экспорта. Следует отметить, что метод ориентирован на достижение максимума эффективности производственных мощностей благодаря применению инвестиционных программ.

3. Рациональная диверсификация. Промышленное предприятие АО «Русал» практикует данную стратегию, уменьшая число оборотного капитала и рабочей силы. Усилия прилагаются к улучшению актуальной выпускаемой продукции для достижения увеличения поставок на внутренний рынок. Повышение эффективности работы производственного оборудования заключается в снижении времени плановых и внеплановых простоев. Важная роль отводится модернизации системы корпоративного управления, применяемой рассматриваемой организацией.

4. Консервативные рационализаторы. Так можно назвать предприятия ПАО «Мечел», АО «Медицинские технологии Лтд» и пр. Их политика направлена на сокращение капитальных вложений, а также уменьшение долговой нагрузки. Как следствие, наблюдается увеличение акционерной стоимости организации, расширение охвата доли на рынках продуктов с высокой маржинальностью.

Заграничные модели и методы выбора варианта диверсификации основываются на внутренних и внешних факторах, влияющих на предприятие. Представители отечественной промышленности используют диверсификацию основной

деятельности эмпирическим путем, не учитывая научность соответствующей сферы, что приводит к снижению эффективности проектов. Методологические основы по диверсификации основной деятельности организаций в Российской Федерации требуют улучшения и доработки на основе зарубежного опыта.

Отметим, что практически невозможно частично или полностью копировать опыт тех организаций, которые успешно применяют стратегию диверсификации, из-за отсутствия единой модели ее разработки и реализации, затрагивающей управленческие и производственные аспекты.

Для более успешной реализации стратегии диверсификации в России необходимо проведение следующих мероприятий:

- 1) создание проработанной юридической базы по данному вопросу;
- 2) накопление опыта или перенимание его у зарубежных организаций;
- 3) усиление управленческой составляющей;
- 4) создание единой модели внедрения, универсального и стандартизированного алгоритма построения стратегии диверсификации;
- 5) ориентирование российских предприятий на стратегическое развитие.

Список литературы:

1. Костромин А. Г. Зарубежный опыт диверсификации производства и формирования диверсифицированных структур // Вестник ЧГУ. 2010. № 2. 5 с.
2. Kenny G. Diversification Strategy. Kogan PAGE Publishers. 2009. 224 p.

3. Гребёнкин И. В. Влияние уровня диверсификации на инновационную активность в обрабатывающей промышленности // Экономика региона. 2018. Т. 1. Вып. 2. С. 600–611.

4. Степанян А. В. Стратегии российских компаний в сложных экономических условиях // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2. С. 26–37.

References:

1. Kostromin A. G. Foreign experience of diversification of production and the formation of diversified structures // Bulletin of the ChGU. 2010. No. 2. 5 p.

2. Kenny G. Diversification Strategy. Kogan Page Publishers. 2009. 224 p.

3. Grebyonkin I. V. Influence of the level of diversification on innovative activity in the manufacturing industry // Economics of the region. 2018. Vol. 1. Issue. 2. Pp. 600–611.

4. Stepanyan A. V. Strategies of Russian companies in difficult economic conditions // Strategic decisions and risk management. 2018. No. 2. Pp. 26–37.