

© 2011 г.

Анастасия Гордиенко

ведущий специалист Управления методологии бухгалтерского учета ОАО
«ЛУКОЙЛ», г. Москва
(e-mail: anasto@yandex.ru)

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА – ОДИН ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ИНСТРУМЕНТОВ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Если компании хотят выживать и процветать в течение длительного времени, они вынуждены меняться, и эти изменения включают пересмотр направлений бизнеса компании. Одним из механизмов адаптации является диверсификация бизнеса, ориентированная на построение адаптивно-устойчивых стратегий развития. В статье проведен обзор диверсификации деятельности, рассмотрены формы диверсификации, преимущества, которые дает диверсификация, и издержки диверсификации. Сделан вывод о том, что развитие новых сегментов бизнеса поможет максимально эффективно использовать ресурсы компаний в условиях нестабильного рынка.

Ключевые слова: диверсификация, формы диверсификации, стратегическое партнерство, конкурентное преимущество, ЛУКОЙЛ.

Можно сказать, что диверсификация – это оптимальный вариант изменения экономического направления структурного подразделения любого масштаба (либо компании в целом, либо ее бизнес-единиц). Набор основных направлений деятельности компании – портфельная стратегия – отвечает на вопросы: какими видами деятельности заниматься, насколько привлекательна отрасль, чтобы войти в нее? При этом необходимость конкурентной стратегии формулирует вопросы: может ли компания установить конкурентное преимущество в новой отрасли и как преуспеть в каждом из выбранных видов деятельности?

Предпосылкой эффективного управления диверсификацией является познание ее как экономической категории, объяснение необходимости ее как закономерного явления, раскрытие всех сложностей и взаимосвязей с другими элементами экономико-хозяйственного механизма промышленной компании.

В существующем словарном фонде и научной экономической литературе встречается достаточно определений диверсификации, которые отличаются не только формулировками, но и пониманием самого процесса. Однозначное определение диверсификации отсутствует. Правильное

толкование и понимание диверсификации играет важную роль при разработке стратегии управления производством, выборе экономической политики компании и её эффективности.

Термин «диверсификация» происходит от позднелатинского *diversificatio* – изменение, разнообразие от латинского *diversus* – разный и *fasio* – делаю. В «Экономическом словаре» диверсификация понимается как 1) разнообразие, разностороннее развитие; 2) распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него; 3) одна из форм концентрации капитала. В широком смысле – стратегическая ориентация на создание многопрофильного производства или портфеля ценных бумаг¹.

Пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоенной отрасли, необходимости в диверсификации нет. Однако по мере замедления роста диверсификация становится привлекательным средством улучшения перспектив компании. Она возможна и в том случае, если у компании есть технологические разработки, ключевые компетенции или ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях.

Принимая решение о диверсификации, руководству компании необходимо определить, как и в каком масштабе ее проводить. Стратегических возможностей для этого немало: можно диверсифицироваться в родственные или в неродственные отрасли; в отрасли, технологии и товары которых дополняют продукцию компании; в отрасли, где навыки и опыт компании станут ключевыми факторами успеха; можно выйти на новые рынки, где технологические ноу-хау компании позволяют добиться существенного конкурентного преимущества. Диверсификация может быть минимальной (обеспечивать меньше 10% общих доходов и прибыли компании) и значительной (до 50%), в одну или две крупных отрасли или в большое количество мелких. Одним из видов диверсификации может быть создание совместных предприятий в новых отраслях.

Необходимо помнить, что диверсификация деятельности компании является формой реализации корпоративной стратегии. В основе диверсификации лежат три главные цели: рост, снижение риска и прибыльность. Считается, что предлагая целый комплекс товаров и услуг, компания может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски. Например, в нефтяной сфере компании приобретают контроль над каналами сбыта продукции и над источниками сырья, вкладывают средства в рекламный бизнес, работают на финансовом рынке и прочее.

¹ Экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. – М.: Институт новой экономики, 2010. – с. 182.

Считается, что диверсификация является наиболее рискованным вариантом развития, дает возможность увеличения прибыльности в долгосрочной перспективе (за счет экономии на масштабе производства и эффекта синергии), открывает для компании доступ к новым технологиям, ресурсам, рынкам (через слияния и поглощения).

Стратегии вхождения в новую отрасль. Освоение нового направления деятельности (родственного и неродственного) осуществляется в трех формах: приобретение, создание нового предприятия, совместное предприятие (стратегическое партнерство).

1. Приобретение – самая распространенная форма выхода на новые рынки, потому что не только ускоряет проникновение в новую отрасль, но и позволяет легко преодолевать такие входные барьеры, как наличие соответствующих технологий и налаженных отношений с поставщиками, высокий уровень производительности и издержки на уровне лидеров отрасли, значительные первоначальные расходы на рекламу и продвижение для обозначения своего присутствия на рынке и достижения узнаваемости торговой марки. Затраты на вхождение в отрасль должны быть таковы, чтобы ожидаемый поток прибыли не только покрывал их, но и обеспечивал развитие и расширение новой компании.

Рассмотрим, как диверсифицирует свою деятельность ОАО «ЛУКОЙЛ» (далее по тексту – ЛУКОЙЛ) – ведущая вертикально-интегрированная нефтяная компания России, основными видами деятельности которой являются операции по разведке и добыче нефти и газа, производство и реализация нефтепродуктов.

ЛУКОЙЛ активно выходит на внешние рынки сбыта, компания владеет значительными нефтеперерабатывающими мощностями в России и за рубежом, реализует многочисленные международные проекты в Азербайджане, Казахстане, Узбекистане, Египте, Колумбии, Ираке, Саудовской Аравии, Венесуэле, Иране и в других странах.

В 2010 году 6,5% добычи нефти компании, или 6,2 млн т приходилось на международные проекты, что на 8,3% больше уровня 2009 года. Рост объемов добычи был в основном обеспечен проектами Тенгиз и Северные Бузачи в Казахстане, Юго-Западный Гиссар в Узбекистане и Шах-Дениз в Азербайджане.

Добыча товарного газа по международным проектам в 2010 году выросла на 16,2% по сравнению с 2009 годом и составила 4,9 млрд м³, или 26,5% общей добычи газа. Основной объем добычи товарного газа за рубежом (54%) был обеспечен введенным в эксплуатацию в конце 2007 года промыслом Хаузак-Шады, разрабатываемым в рамках проекта Кандым – Хаузак – Шады в Узбекистане. В 2010 году на фоне растущих цен на нефть, восстанавливающейся после мирового спада промышленности и

ухудшения погодных условий в странах Европейского союза в конце года произошел резкий рост спотовых цен на газ в Европе. В итоге выручка Компании от продаж природного газа в 2010 году составила 835 млн долл., что на 46,2% больше, чем в 2009 году¹.

ЛУКОЙЛ владеет нефтеперерабатывающими заводами в Болгарии, Румынии, Украине и является совладельцем нефтеперерабатывающих заводов на Сицилии и в Голландии, которые позволяют закрывать маршруты поставок нефти и полуфабрикатов в Западную Европу. Компания постоянно расширяет розничную сеть автозаправочных станций за рубежом. ЛУКОЙЛ владеет автозаправочными станциями в Азербайджане, Грузии, Латвии, Македонии, Сербии, Польше, Болгарии, Финляндии, Румынии, Турции и в других странах.

На наш взгляд, стратегия на диверсификацию добычи углеводородного сырья подлежит позитивной оценке, поскольку она позволит в некоторой мере нивелировать ухудшение условий работы ЛУКОЙЛа в России, вызванное неблагоприятным налоговым режимом, политическими рисками и отсутствием перспектив значительного увеличения объемов добычи в ближайшие годы из-за относительной истощенности существующих месторождений.

«Десять лет назад многие считали международный бизнес непонятным увлечением, «экзотическими инвестициями», как писали некоторые аналитики. Однако уже в настоящее время «ЛУКОЙЛ Оверсиз» (дочернее предприятие ОАО «ЛУКОЙЛ», специализирующееся на международных проектах геологоразведки и добычи углеводородного сырья, в настоящее время реализует 25 проектов в 13 странах мира) приносит более 10% EBITDA ЛУКОЙЛа, а в течение пяти-семи лет этот показатель составит до 25-30% доходности компании»².

2. Еще одной формой диверсификации является создание в рамках корпорации собственного нового предприятия, которое конкурировало бы в избранной отрасли. Новичку на рынке предстоит не только преодолеть входные барьеры, но и создать новые производственные мощности, наладить систему поставок, найти и подготовить персонал, разработать каналы распространения, создать клиентскую базу и многое другое. Конечно, организация новой компании имеет смысл в определенных ситуациях, например, если дешевле создать свое предприятие, чем приобретать готовое, если у компании уже есть все или большинство необходимых навыков и опыта для успешной конкуренции в данной отрасли, если по-

¹ <http://www.lukoil.ru/> – официальный сайт компании.

² Андрей Кузнев. Мы не заинтересованы в высоких ценах на нефть // Коммерсантъ. 2011. № 187 (4728). С. 14.

явление новых производственных мощностей не изменит соотношения спроса и предложения на рынке, если в отрасли конкурирует большое количество мелких компаний, и новой компании не угрожает соперничество с крупными фирмами.

Например, в 2011 году в Болгарии ЛУКОЙЛ начал строительство первой крупной фотоэлектрической станции установленной мощностью 1,25 МВт производством электроэнергии около 1500 МВтч в год.

Направлениями диверсификации деятельности компании являются модернизация основных фондов для производства высококачественной продукции и развитие альтернативных источников энергии, таких, как гидро- и ветроэнергетика, а также солнечная и геотермальная энергетика. Одним из перспективных участков для строительства пилотной ветровой электростанции является побережье Каспийского моря и Краснодарский край (Ейская ветровая электростанция).

В 2011 году ЛУКОЙЛ и итальянская компания ERG Renew создали совместное предприятие LUKERG Renew для реализации проектов в области применения возобновляемых источников энергии первоначально на территории Болгарии и Румынии, затем Украины и России. ERG Renew входит в группу компаний ERG и строит солнечные, ветровые и гидроэлектростанции. Ей принадлежат восемь ветроэнергетических станций в Италии и шесть во Франции.

3. Совместное предприятие – это новое корпоративное формирование, принадлежащее партнерам, а стратегическое партнерство – это совместная деятельность или сотрудничество, которое может быть прекращено в любой момент по желанию одного из партнеров. В последнее время совместные предприятия все чаще заменяются стратегическими альянсами или партнерством, которые представляют собой более совершенные структуры для реализации преимуществ диверсификации, потому что могут включать в себя больше партнеров и лучше адаптируются к меняющимся условиям рынка и технологий.

Стратегические альянсы (партнерство) представляют собой самую эффективную форму освоения нового рынка в следующих случаях: если достижение поставленных целей силами одной компании экономически неэффективно или рискованно; если для выполнения поставленных задач в новой отрасли требуются такие компетенции и ноу-хау, которыми не располагает ни одна компания в отдельности; если правительство страны, в которой хочет работать компания, проводит политику протекционизма.

По мере приобретения иностранным партнером опыта работы и знаний внутреннего рынка необходимость в стратегическом альянсе исчезает, и он прекращает свое существование.

Стратегическим партнером ЛУКОЙЛа с 2004 по 2011 годы была американская нефтяная компания ConocoPhillips, которая занимает 12 место в списке крупнейших компаний в Fortune Global 500 за 2011 год¹. ConocoPhillips стала акционером ЛУКОЙЛа в 2004 году, купив 7,6% его акций у российского правительства. Затем она на протяжении нескольких лет увеличивала свою долю, приобретая бумаги на свободном рынке. В итоге американская компания стала стратегическим партнером ЛУКОЙЛа, ограничив свой пакет акций до 20%.

Сотрудничество Conoco и ЛУКОЙЛа считается одним из самых успешных примеров кооперации между российским и американским бизнесом, несмотря на политические разногласия между двумя странами. ЛУКОЙЛ использовал альянс с ConocoPhillips для овладения их технологиями и опытом, была создана программа подготовки и переподготовки кадров компании на предприятиях Conoco в США.

На наш взгляд, взаимовыгодное сотрудничество с ConocoPhillips позволило ЛУКОЙЛу легче выходить на рынки других стран, а американской компании увереннее чувствовать себя в разработке богатейших российских месторождений углеводородов. Например, ConocoPhillips продала ЛУКОЙЛу сеть АЗС в Европе и США. В 2005 году было создано совместное предприятие «Нарьянмарнефтегаз» (70% – доля ЛУКОЙЛа, 30% – ConocoPhillips) по добыче углеводородов на Тимано-Печорском месторождении. Также дополнительные преимущества сотрудничества с американской корпорацией проявились в условиях усложнившейся геополитической обстановки вокруг Ирака в связи с возросшим влиянием США в данном регионе. В результате в 2010 году в Багдаде был подписан контракт об оказании услуг по разработке и добыче на месторождении Западная Курна-2, срок действия которого 20 лет с возможностью продления на 5 лет. ЛУКОЙЛ – главный участник проекта с долей 56,25 %.

После того, как ЛУКОЙЛ лишился своего стратегического партнера, перед ним стоит задача самостоятельного инновационного развития.

Ведение бизнеса по сбыту продуктов нефтепереработки в экономически развитых регионах, таких, как Евросоюз и США, заставляет нефтепроизводителей решать экологический вопрос на более высоком уровне. ЛУКОЙЛ активно приспосабливается к новым реалиям современного мира и пытается действовать на опережение. Например, на нефтеперерабатывающем заводе в Бургасе компания планирует начать производство биотоплива.

В Компании реализуется корпоративная концепция планирования производственной деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на ос-

¹ http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/index.html.

нове положений Киотского протокола, осуществляются отбор, подготовка и сопровождение проектов совместного осуществления, приводящих к снижению выбросов парниковых газов.

ЛУКОЙЛ достиг того уровня, когда сам является стратегическим партнером для многих компаний.

Компания активно создает совместные предприятия как с национальными нефтяными компаниями (Роснефть, Газпром нефть), так и с зарубежными. Так, в первой половине 2011 года ЛУКОЙЛ завершил сделку по приобретению у итальянской компании ERG 11% участия в совместном предприятии по управлению нефтеперерабатывающим комплексом ISAB на Сицилии. Таким образом, доля ЛУКОЙЛа в СП возросла с 49% до 60%.

В составе Консорциума ЛУКОЙЛ (80%) совместно с Vanco International (20%) подписал концессионные соглашения с Национальным агентством по минеральным ресурсам Румынии на разведку и разработку двух блоков в румынском секторе Черного моря – Эст Рапсодия и Трайдент. Кроме этого ЛУКОЙЛ приобрел 50% долю участия в Соглашении о вхождении в проект на шельфе Вьетнама по морскому блоку Napoi Trough-02, расположенному на шельфе Южно-Китайского моря.

Преимущества и издержки диверсификации. Преимущества диверсификации заключаются прежде всего в том, что коммерческие риски оказываются распределенными между различными отраслями и видами деятельности, а это делает компанию менее зависимой от непредсказуемой внешней среды. Финансовые ресурсы диверсифицированной компании могут быть реинвестированы в наиболее рентабельные отрасли, т.е. использоваться с наибольшим эффектом. Внутренняя норма прибыли по компании в целом имеет тенденцию к стабилизации, поскольку трудные времена в одних отраслях могут быть частично скомпенсированы за счет других.

Самый главный аргумент относительно преимуществ диверсификации делает акцент на экономии за счет широты сферы деятельности при наличии общих ресурсов. Экономия за счет широты в сфере деятельности возникает, когда происходит снижение издержек благодаря использованию какого-либо ресурса в нескольких видах деятельности, осуществляемых в сочетании друг с другом, а не по отдельности.

Стратегические выгоды диверсификации обусловлены рядом факторов, важнейшими из которых являются следующие:

- потенциал синергизма – сокращение затрат при объединении различных видов бизнеса за счет единой системы управления, контроля и координации, а также за счет ускорения оборачиваемости средств;

- улучшение информационного обеспечения бизнеса, интеграция маркетинговых исследований (во многих отраслях это является важным побудительным стимулом интеграции);
- постоянство деловых связей, стабильность и гарантированность поставок. Это, в свою очередь, позволяет экономить средства, направляемые на маркетинг и рекламу;
- технологический выигрыш за счет обмена технологиями, совместного проведения НИОКР;
- возможности большей дифференциации продукции за счет совместной работы по совершенствованию уровня качества, сервиса, маркетинга и каналов сбыта. Особенно это проявляется при прямой интеграции.

Конечно, имеются и недостатки диверсификации. Широко диверсифицированной компанией сложнее управлять. От топ-менеджмента компании требуется умение грамотно вести дела в различных отраслях и сферах деятельности. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь или привлекательную структуру, или потенциал для того, чтобы они стали привлекательными. Издержки диверсификации могут быть обусловлены следующими факторами:

- стоимостью выхода на новые рынки (издержки на приобретение не должны превышать будущих доходов);
- необходимостью придания деятельности предприятия большей гибкости и сбалансированности при диверсификации и выборе партнеров по бизнесу;
- проведением инновационной деятельности во всем интегрированном цикле.

Бесспорно, диверсификация должна носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков. По мнению президента ЛУКОЙЛа В. Алекперова, «...наши акционеры рискуют, вкладывая деньги в проект, и они хотят получить в том числе премию за риск. А иначе они держали бы свои деньги на депозитах. Акционеры нефтяных компаний хотят получать дополнительный доход, поскольку несут экологические риски, политические риски, риски геологического строения»¹. Поэтому диверсификацию деятельности надо применять так, чтобы, с одной стороны, полностью реализовать возможный стратегический потенциал, а с другой – достигнуть сбалансированных экономических и технологических результатов.

Диверсификация оправдана либо великолепной потенциальной возможностью получения прибыли после проникновения в отрасль, которая

¹ Вагит Алекперов. Наши акционеры рискуют // Коммерсантъ. 2010. № 111 (4411). С. 10.

может быть получена при входе в отрасль, либо способностью фирмы получить конкурентное преимущество в новой отрасли.

* * *

В целом, продуманная диверсификация, основанная на эффекте разнообразия, является перспективным путем развития современной компании. Вместе с тем модель диверсификации носит для каждого предприятия сугубо индивидуальный характер, является результатом тщательного анализа как внутренних возможностей, так и потребностей рынка.

Диверсификация зачастую оказывается исходным пунктом для последующего изменения стратегии компании, переноса центра тяжести в ее деятельности на выпуск новых продуктов и оказания новых услуг. Переход от одной номенклатуры товаров или продукции к другой, равно как и организация нового параллельного производства требует нового оборудования, специалистов, новых связей с поставщиками и потребителями, иную маркетинговую политику. Поэтому, как ни сложно диверсифицировать производственную деятельность, действительность рыночных отношений делает ее практически обязательной, поскольку именно в ней залог экономического благополучия компании.

В эпоху транснационализации масштаб деятельности компании наряду с ее эффективностью становится необходимым условием успешной работы компании. Это видно на примере крупнейшей российской нефтяной компании ОАО «ЛУКОЙЛ», активно расширяющей свою деятельность как внутри страны, так и за рубежом, что позволяет компании не только существенно укрепить свои позиции на глобальном рынке энергоресурсов, но и многократно повысить уровень своей энергетической безопасности. Компания уже достигла такого уровня, чтобы выступать в качестве стратега.
