

# *бизнеса круг, риски вокруг*

## *диверсификация рисков в сфере бизнеса*

*Эволюция объектов диверсификации, являющейся одним из наиболее широко используемых и эффективных методов предупреждения и снижения рисков, наложила свой отпечаток на само понимание термина «диверсификация». В то же время диверсификационная реакция предприятий по существу всегда была направлена на создание системы мер адекватных тому разнообразию условий внешней среды, с которыми они сталкивались. Такая реакция не только обеспечивала предприятиям реальное конкурентное преимущество, но и снижала риск их адаптации к изменениям во внешней среде. На практике различают следующие виды диверсификации: латеральную, горизонтальную и вертикальную<sup>1</sup>.*

**Л**атеральная диверсификация наблюдается при самой слабой связи между старой областью деятельности и нововведениями. В качестве наиболее важных мотивов использования этого вида диверсификации можно назвать: а) стремление закрепить в растущей отрасли; б) наиболее оптимально и выгодно для предприятия распределить риски; в) проникнуть в отрасль с высокой нормой прибыли; г) использовать накопленный опыт менеджмента.

Основной целью латеральной диверсификации является снижение инвестиционных рисков. Среди других целей следует, прежде всего, выделить стремление предприятия к получению льгот при налогообложении. Предельная эффективность латеральной диверсификации достигается при освоении предприятием по-

**Ценина Т.Т.**

*канд. экон. наук,  
доцент кафедры  
"Коммерция и  
логистика"  
Санкт-Петербургского  
государственного  
университета  
экономики  
и финансов*

ряда 10-ти видов деятельности. Ее теоретической основой служит портфельный подход к финансовым инвестициям. В соответствии с таким подходом наиболее выгодное распределение риска в инвестиционном портфеле и оценка ожидаемой прибыли осуществляются с помощью статистических методов. Степень риска подобного портфеля обратно пропорционально зависит от количества включенных в него видов инвестиций, между доходами от которых, нет тесной положительной корреляционной связи.

Латеральная диверсификация является прерогативой крупных предприятий. М. Портер считает, что широкая латеральная диверсификация была редким явлением среди предприятий, занимающих лидирующее положение в мире. Вместо этого они проявляли склонность вести конкуренцию в одной или двух ключевых отраслях или секторах отраслей, и их привязка к этим отраслям была абсолютной<sup>2</sup>. Отсюда, на наш взгляд, следует вывод о том, что ограниченные отраслевого присутствия как для крупных, так и для малых предприятий в определенной мере способствует снижению их производственных и коммерческих рисков. Хотя с позиции портфельного подхода инвестиционные риски при этом возрастают.

*Горизонтальная или концентрическая диверсификация* представляет собой расширение деятельности предприятия в отношении традиционных для него потребителей с использованием имеющихся каналов и технологий сбыта товаров. Подобная практика используется и крупными, и малыми предприятиями. Причем достаточно широко применяется внутренняя горизонтальная диверсификация, поскольку она облегчает использование навыков и ресурсов при освоении нового вида деятельности.

В случае *вертикальной диверсификации* предприятие распространяет свою деятельность на предыдущие или последующие стадии производства или распределения. При этом достигаются следующие цели:

- стабильность снабжения предприятия необходимыми материальными ресурсами;

**основной целью  
латеральной  
диверсификации  
является снижение  
инвестиционных  
рисков**

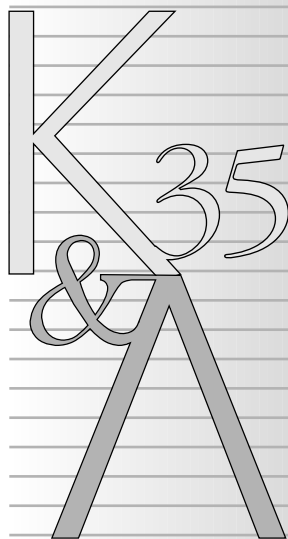
- налаживание надежной системы сбыта;
- рост экономии за счет интенсификации производства.

Необходимо отметить, что до начала 80-х годов вертикальной диверсификации придерживались, главным образом, крупные предприятия, которые опирались на принципы массового производства, организация которого наиболее эффективна тогда, когда взаимозависимая деятельность построена таким образом, что последовательные операции могут осуществляться без остановки или изменения процесса. Эта модель поддерживает инвестиции в узкоспециализированные направления деятельности предприятия, которые связаны между собой прочными передаточными механизмами. Причем основные издержки при реализации такой модели диверсификации связаны с разработкой и обслуживанием систем управления производством. Появление новых информационных технологий, например, программы Flexible Manufacturing (FMS) изменило эту ситуацию с издержками. В результате чего в ряде крупных предприятий произошло смещение направления процесса аккумуляирования активов в сторону концентрации их деятельности вокруг основных знаний (нематериальных активов). Вследствие такого смещения в течение последних двадцати лет произошли структурные сокращения ряда вертикальных диверсифицированных крупных предприятий, и начался активный процесс их трансформации в сетевые союзы поставщиков, дистрибьюторов и конкурентов<sup>3</sup>. Причем такие предприятия трансформировались в малые сетевые предприятия, которые концентрируют свое внимание на ключевых технологиях и целях.

К числу других причин отмеченных выше структурных сокращений следует отнести сдвиг экономик ряда стран в направлении сферы услуг.

Изменения приоритетов развития сфер экономики способствовали, с одной стороны, передаче предприятиями части функций внутрифирменных услуг другим, как правило, малым предприятиям. С другой стороны, поскольку

**ограничение  
отраслевого  
присутствия как  
для крупных,  
так и для малых  
предприятий  
в определенной  
мере способствует  
снижению их  
производственных  
и коммерческих  
рисков**



**к числу причин  
структурных  
сокращений  
следует отнести  
сдвиг экономик  
ряда стран  
в направлении  
сферы услуг**

эффект масштаба деятельности в сфере услуг часто невысок, диверсификация малых предприятий с целью компенсации ограниченности подобного эффекта стала неизбежной.

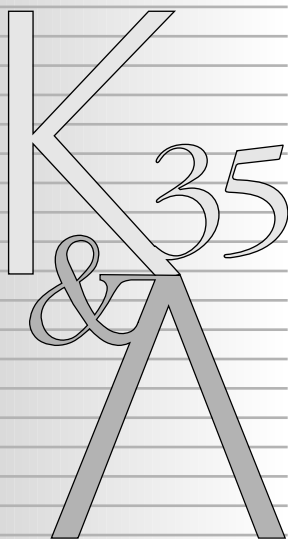
Рост привлекательности для малых предприятий интеграции в сетевые организационные структуры, на наш взгляд, позволяет выделить новый вид диверсификации – *сетевой*. Его сущность, безусловно, логистическая.

Анализ научных трудов ряда авторов подтверждает то обстоятельство, что они в большей мере связывают логистическую диверсификацию предприятий с их интеграцией в логистические цепи. Между тем механизм возникновения риска в деятельности таких предприятий будет несколько иной, нежели в случае их сетевой диверсификации. Следует сказать, что в целом при диверсификации предприятий могут быть задействованы все традиционные способы снижения рисков:

- отказ от риска;
- разделение рисков;
- передача риска;
- распределение рисков.

Отказ от риска является обычной практикой диверсифицированных предприятий и реализуется путем прекращения неперспективных видов деятельности. Подобный подход приобрел широкий размах в отечественной экономике после финансового кризиса 1998 года. Разделение риска как один из способов его снижения свойственно эффективным предприятиям и на практике сводится к выделению самостоятельных подразделений из числа своих структурных единиц при освоении новых видов деятельности. Передача риска происходит при формировании холдинговых организационных структур в процессе передачи права владения акциями дочерних предприятий материнской компании.

Распределение рисков представляет собой базовую модель минимизации риска при диверсификации предприятий. Многообразие применяемых в хозяйственной практике предприятий методов управления распределением рисков можно разделить на три типа:



1 – метод, основанный на «портфельной теории»;

2 – метод балансирования набором видов деятельности с различными жизненными циклами;

3 – метод диссипации риска.

Сущность *первого метода* управления распределением рисков имеет статистический характер.

В основе *второго метода* лежит механизм осуществления изменений в наборе видов деятельности предприятия, исходя из соответствующих фаз их жизненных циклов.

*Третий метод* представляет собой наиболее гибкий инструмент управления. Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем объединения предприятий. При этом максимальный эффект диссипации, иначе говоря рассеивания риска, достигается в сетевых организационных структурах, в которых риск распределяется равномерно.

По нашему мнению, при диверсификации предприятий с ориентацией на вхождение в логистические цепи реализуются два способа снижения рисков: их *передача* и *распределение*. Такие предприятия передают права на внешнее логистическое управление головным предприятиям логистических цепей. При этом, соответственно, они передают и риски.

Надо учитывать тот факт, что в логистических цепях на уровне материального потока проявляется эффект взаимного усиления связей одного участника цепи с другим. Подобный эффект определяется термином «логистическая синергия». Проблема заключается в том, что синергия может быть, в том числе, отрицательной. Это, во-первых, означает, что участникам логистической цепи присущи различные по величине синергетические риски, в основе которых лежит вероятность невыполнения поставщиками договорных обязательств. Во-вторых, величина синергетического риска возрастает от предприятия к предприятию по направлению к стоку логистической цепи. Таким образом, одним из индикаторов привлекательности

**отказ от риска является обычной практикой диверсифицированных предприятий и реализуется путем прекращения неперспективных видов деятельности**

логистической диверсификации предприятий является выигрышная структура логистической цепи.

Логистическая диверсификация предприятий обуславливает расширение набора логистических цепей, в функционировании которых они принимают участие. Причем риски предприятий распределяются между такими цепями. Если последние не увязаны в сеть, то распределение рисков возможно как на основе «портфельной теории», так и путем балансирования логистическими цепями с различными жизненными циклами. Подобная практика, на наш взгляд, доступна преимущественно крупным предприятиям.

Когда диверсификация придает предприятиям статус узла логистической сети, включается механизм диссипации риска. Такой вариант логистической диверсификации предприятий обеспечивает предельное снижение их рисков и поэтому наиболее предпочтителен для малых предприятий. При этом эффект диссипации достигается при участии предприятий в функционировании минимум двух логистических цепей, что открывает реальные перспективы рассматриваемой диверсификации для малых предприятий.

Резюмируя изложенное, следует заключить, что логистическая диверсификация представляет собой процесс увеличения разнообразия деятельности предприятия с целью максимального использования внутренних и внешних логистических ресурсов.

**одним из  
индикаторов  
привлекательности  
и логистической  
диверсификации  
предприятий  
является  
выигрышная  
структура  
логистической  
цепи**

<sup>1</sup> Экономика предприятия: Пер. с нем. / Под ред. Ф.К. Беа, Э.Дихтла, М.Швайтцера. – М.: ИНФРА, 1999, с. 697.

<sup>2</sup> Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием ВДЩетинина. – М.: Международные отношения, 1993, с. 652

<sup>3</sup> Котлер Ф., Ачрол Р.С. Маркетинг в условиях сетевой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000, № 2, с.8