

На все рынки мастер

Евгений Карасюк

Опубликовано в журнале ["Секрет фирмы"](#) №7 (23), АПРЕЛЬ 2003

Многопрофильных компаний в России становится все больше. В условиях незрелого рынка и обилия свободных ниш стратегия диверсификации не лишена логики. Однако стремление к универсальности может закончиться печально, и в первую очередь для тех, кто не определился с главным своим ресурсом – компетенцией.

В западном деловом мире 2002 год был отмечен не только громкими корпоративными скандалами в США. Колоссальные убытки понесли конгломераты, названия которых еще недавно могли считаться синонимами успеха – Zurich Financial Services, Vivendi Universal, AOL-Time Warner. У всех этих компаний было нечто общее в стратегиях – их руководителей отличала страсть к масштабам. Это выразалось в покупке активов, зачастую малосвязанных с основным видом деятельности.

Двумя годами ранее шведские профессора Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале написали нашумевшую книгу "Бизнес в стиле фанк". В ней авторы подвергли беспощадной критике концепцию синергии, служившую обоснованием для строительства большинства западных "империй", и призвали компании концентрироваться, а не распылять усилия и ресурсы: в эпоху изобилия нужно иметь "отточенный и узкоспециализированный бизнес, в котором у вас есть очевидное превосходство на мировом уровне".

Синергия (от греч. synergos – вместе действующий) – возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта.

В России мода на диверсификацию изначально имела другую подоплеку, чем на Западе. Там она оказалась востребованной после того, как большинство продуктов достигло зрелости в своем жизненном цикле, что сужало возможности для реинвестирования. У нас же решающее значение имела стоимость выставляемого на продажу актива. По словам директора московского офиса исследовательско-консалтинговой компании "Альт" **Артема Белова**, на протяжении 1990-х большинство отечественных конгломератов формировалось по принципу "дешево–куплю–разберусь". "Приватизация не оставляла времени на долгие раздумья: надо было брать, пока тебя не опередили", – вторит коллеге директор компании "Про-Инвест Консалтинг" Александр Ованесов.

Набрав собственности из разных отраслей, многие владельцы до сих пор не знают, что делать с ней дальше – по какому принципу управлять, от чего избавиться, на чем сосредоточиться. Недостаток кадров, низкий уровень корпоративной культуры и управления, неразвитость информационных технологий – все это ограничивает предпринимателей в их желании быть эффективными собственниками.

Александр Ованесов: "В своих тренингах мы на выбор даем участникам несколько кейсов. Большинство выбирает вариант многопрофильного холдинга, где есть производство пельменей, танков, страховые услуги и еще что-нибудь в том же духе. Всем этим хозяйством нужно грамотно распорядиться – определить степень интеграции активов, роль головного центра или управляющей компании. Ведь именно ярко выраженный центр принятия решений отличает холдинг от других интегрированных структур – ассоциаций, концернов, альянсов и проч. Ситуация злободневная, многим из наших клиентов она близка".

Стратегию диверсификации можно грубо разделить на два основных вида – связанную и несвязанную. К первой относится расширение видов деятельности при сохранении связи с основным бизнесом компании (например, через расширение номенклатуры товаров и услуг – концентрическая диверсификация). Несвязанный тип, напротив, не предполагает общности активов, это приводит к появлению конгломератов. Диверсификация может принимать форму как внутреннего роста (за счет собственных ресурсов, выделения подразделений в самостоятельные бизнес-единицы), так и внешнего (через слияния и поглощение компаний).

Удивительная синергия между пивом и аспирином

Идея синергизма традиционно связывается с именем Игоря Ансоффа. Известный теоретик менеджмента выделил несколько видов синергии: сбыта (снижение издержек за счет объединения маркетинга, рекламы, каналов распределения), производства (дополнительная загрузка мощностей, совмещенные закупки), инвестирования (эффект слияния финансовых ресурсов) и управления (более полное использование кадрового потенциала).

"В 60-е и 70-е годы наблюдалась неограниченная вера в синергию, что приводило к многочисленным поглощениям и слияниям (особенно в период 1965-1975 годы). Итогом этих процессов явилось создание огромных конгломератов", – пишет голландский консультант по управлению профессор Ханс Виссема в книге "Стратегический менеджмент". С его точки зрения, компании недооценивали два важных фактора. Первый –

при объединении небольших бизнесов синергия почти неразличима; второй – синергия не возникает автоматически, даже если все виды деятельности включены в одну организацию.

Ту же мысль можно встретить и в манифесте новой экономики "Бизнес в стиле фанк": "В середине 1980-х ведущие менеджеры Volvo убедили себя и всех вокруг, что существует удивительная синергия между пивом, спортивным инвентарем, аспирином, хот-догами, автомобилями, грузовиками и автобусами. Некоторая синергия действительно существует между пивом и аспирином, но только утром на уровне одного отдельного взятого гуляки. Ее трудно обнаружить на уровне организации между остальными перечисленными направлениями".

"Большинство поглощений не оправдывают возлагавшихся на них надежд, но вероятность успеха еще ниже, если компания, осуществляющая поглощения, собирается заняться не свойственным ей делом", – считает исследователь конкуренции Майкл Портер. Темы диверсификации в своей известной работе "Принципы корпоративных финансов" касаются Ричард Брейли и Стюарт Майерс: "Ни исследования, ни факты не подтверждают, что инвесторы приплачивают премии к курсу акций диверсифицированной компании: в действительности гораздо более типичны скидки, а не премии".

Обрыв связи

Цели, которые преследуют компании, когда решаются ступить на "чужую" территорию, как правило, сводятся к следующему:

- * Более полное (дозагрузка мощностей) и эффективное (синергия) использование ресурсов.
- * Увеличение масштабов бизнеса. С точки зрения доступа к административным, управленческим, финансовым и другим ресурсам фортуна в России благоволит прежде всего крупным компаниям.
- * Плавный переход от бизнеса с падающей нормой прибыли к более перспективной стезе – стремление иметь "запасной аэродром" знакомо многим бизнесменам.
- * Самый распространенный довод: работать в одной отрасли априори рискованно. Чтобы обезопасить себя, владельцам не следует складывать все яйца в одну корзину, даже если дела в основном бизнесе пока идут хорошо.

Артем Белов среди веских причин для диверсификации выделяет еще две:

- * Возможность иметь сбалансированный портфель заказов и таким образом застраховать себя от конъюнктурных спадов. Для этого не обязательно уходить в другие отрасли, диверсификация может быть связанной. Так, недавняя покупка Волгоградского тракторного завода "Сибмашхолдингом" (производитель комбайнов) позволила компании расширить предложение и защитить себя от цикличности спроса на тракторную и комбайновую технику. У хозяйств нет денег закупать все сразу, поэтому сегодня они приобретают одни машины, а через пару лет – другие. Пики спроса находятся в противофазе.
- * Возможность использовать в новой отрасли особые навыки, мастерство, управленческие ноу-хау. Например, в промышленной группе МАИР считают, что способны компенсировать незнание отраслевой специфики высокими технологиями управления.

Как следует из перечисленного, аргументы в пользу покупки непрофильного актива не исчерпываются его ценой и прогнозами прибыли на вложенный капитал. Поэтому не менее, а то и более важными являются два вопроса. Первый: как сделка соотносится с ключевой компетенцией компании? Второй: что дает встройка нового бизнеса в структуру собственности, в частности, приведет ли это к синергии?

Решение о диверсификации и выбор ее модели в значительнейшей степени зависит от того, каким собственник компании видит свое стратегическое позиционирование. Либо она развивается в пределах той сферы, где обладает отраслевым опытом и глубокими знаниями, либо же управляет портфелем бизнесов, потому что разбирается в финансах и умеет просчитывать инвестиционные риски. В последнем случае бизнес может покупаться для предпродажной подготовки с перспективой выгодной реализации (так работают финансовые спекулянты).

У бизнесов, объединенных в холдинг инвестиционного типа, по мнению главы "Интерроса" Владимира Потанина, есть три основных назначения: в виде акций котироваться на бирже, продаваться либо приносить прогнозируемый доход владельцу. "Интеррос" – инвестиционная группа, она управляет средствами акционеров, поэтому независимо от отраслевой принадлежности профильными для нее могут быть любые активы (до тех пор пока их стоимость удастся повысить). Примечательно, что на днях компания "Базовый элемент" заявила о смене статуса – теперь она называет себя не промышленной группой, а фондом прямых инвестиций. "Базовый элемент" был создан для управления непрофильными (не относящимися к алюминиевой отрасли) активами совладельца "Русала" Олега Дерипаски – автомобильными, энергетическими, целлюлозно-бумажными, страховыми и проч. Очевидно, что для единой промышленной стратегии подобная структура собственности чересчур разнородна.

В то же время методы диверсификации многих отечественных компаний близки практике венчурных инвестиций – средства направляются в высокорисковые проекты в расчете на сверхприбыль. При этом успех

предприятия возможен даже в том случае, если по семи из десяти проектов инвестор понес убытки – плановая рентабельность оставшихся трех покрывает общие издержки.

Александр Ованесов: "Большинство наших холдинговых компаний еще со времен приватизации, по сути, являются венчурными капиталистами, только не все это осознают". Так, уже не существующая корпорация БФТ, созданная в Москве в начале 1990-х, занималась не чем иным, как венчурным бизнесом. По словам гендиректора сети химчисток-прачечных "Диана" (самого успешного из проектов БФТ) Глеба Ибрагимова, общим направлением деятельности холдинга была реализация экспериментальных проектов. Инвестиции, выделяемые корпоративным банком (БФТ-банк), вкладывались в НИОКР, общепит, стоматологию, модный бизнес и т. д. Ряд проектов (например, выпуск кровезаменителей) не оправдал надежд инвестора и был закрыт, но некоторые существуют до сих.

"Диверсификация позволяет нам развиваться быстрее, чем идет цунами"

"На Западе диверсифицировать свой бизнес так, как это сделали мы, было бы большой глупостью. Но в России эту роскошь позволить себе можно", – считает Виктор Макушин, основатель и президент промышленной группы МАИР. Компания, входящая в пятерку лидеров на мировом рынке металлолома и владеющая рядом металлургических предприятий, в середине 2001 года стремительно вошла сразу в несколько новых отраслей. Какие цели она преследовала?

Виктор Макушин любит рассказывать, как в 1992 году поставил своему первому клиенту 14 вагонов металлолома. Теперь, спустя десять лет, он не уверен, что знает точное число предприятий, входящих в возглавляемый им холдинг – "больше полусотни, кажется, 56, включая Украину: постоянно что-то продаем, что-то покупаем, всего в голове не удержишь". Примерно четверть активов МАИР – непрофильные предприятия.

Почему

"В 2001 году мы пришли к выводу, что развиваться в металлургии некуда. Компания производила лома больше, чем мог потреблять рынок, – говорит Виктор Макушин. – В то же время цена на предприятия черной металлургии казалась нам явно завышенной. Был задан резонный вопрос: зачем и дальше вкладывать сюда деньги, если на них можно купить раз в пять больше активов в других отраслях, причем с не менее высокой доходностью на рубль вложений?" Для оценки и выбора наиболее перспективных из них компания проделала кропотливую аналитическую работу. По собственным методикам МАИР вела мониторинг отраслей и отдельных предприятий, обрабатывала балансы, статданные объема производства, закупок, перевозок и проч. Лучше понять ситуацию помогла инсайдерская информация.

Где

В результате из множества вариантов были отобраны четыре отрасли:

– Лакокрасочная: "в ней мы увидели потенциал развития и возможность закрепиться на рынке стран СНГ, бывшего соцлагеря (Вьетнам, Камбоджи) и даже центральной Европы. Были также определенные соображения в плане оптимизации сбыта".

– Микробиологическая: "это источник эксклюзивных доходов, основанный на использовании уникальных технологий. Советский Союз, к примеру, не имея климатических возможностей выращивать сою, разработал технологию ее искусственного производства. Грех не воспользоваться этим преимуществом".

– Машиностроительная: "наше отставание от Запада по тракторостроению, производству комбайнов колоссально, я лично в этом убедился, посетив восемь предприятий. Мы решили ограничиться навесной техникой – технология ее производства намного проще".

– Лесная: "очевидные природные преимущества. Пока решили застолбить место, купили сравнительно небольшое предприятие, поскольку хотим держать руку на пульсе, чувствовать отрасль. Через какое-то время, возможно через год-два, мы продадим этот актив, а может, увидим, что этот рынок – золотая жила, и приобретем еще несколько заводов".

Среди возможных вариантов МАИР рассматривал вхождение в стекольную промышленность. Потом выяснилось, что из нескольких десятков отраслевых заводов в России почти везде применяются энергозатратные устаревшие технологии. Исключение составляли только три предприятия, но по разным причинам их покупка для компании была невозможна.

Примерно год ушел на то, чтобы перевернуть новые активы. Впервые за 10 лет работы МАИР не вырос по итогам года: его оборот в \$400 млн остался без изменений. Кроме того, несколько заводов (химпром, лесопереработка) компания решила продать. По словам Виктора Макушина, от предприятий с объемом выручки до \$1 млн и прибылью менее \$100 тыс. в месяц МАИР предпочитает избавляться. "Купив их, мы просто поддались соблазну. Рассуждали так: актив дешевый, интересный – попробуем, на худой конец продадим. Но в остальном мы не ошиблись – все наши предприятия растут и приносят прибыль".

Как

"На предприятия мы приходили по-разному, но обычно первые три-четыре месяца ничего не делали – только меняли сбытовика и финансиста, чтобы замкнуть на себя все информационные потоки, – рассказывает господин Макушин. – Потом мы составляли впечатление о менеджменте и, если он был слабым, меняли – иногда вплоть до начальников цехов. Например, на Загорском лакокрасочном заводе за полгода из 20 прежних руководителей оставили только двоих".

На предприятия МАИР посылает целые команды своих представителей – иногда это больше десятка менеджеров. По мере выполнения тех или иных задач команды могут меняться: одни занимаются профилактикой проблем, другие внедрением новых методов работы, третьи оперативным управлением уже стабильного производства. В МАИР есть менеджер, который за год посидел в директорских креслах трех предприятий, но в среднем в течение этого срока заводом управляет один человек.

"Знаю, что звучит нескромно, но мы считаем своим базовым преимуществом умение управлять, а также находить точки роста там, где другие их просто не видят. Это наше наглое убеждение неоднократно подтверждалось, что и подвигло нас на такой широкий эксперимент". В частности, как уверен господин Макушин, МАИР отличают:

- Современная система учета. В компании особое значение придается управлению информационными потоками. Просмотр баланса любого предприятия в онлайн-режиме позволяет объективно оценивать текущее состояние бизнеса. Этому способствует высокий уровень ИТ-технологий, используемых в МАИР.
- Максимальная формализация принятия решений. Бизнес МАИР построен на основе математических моделей – "у нас есть матмодель любого завода". Миллионы решений на местах по управлению ресурсами (наименование и объемы продукции, место и условия отгрузки, коррективы в графике поставок) решает компьютер. Подобным же образом в компании построен режим согласований и контроля. "У меня всегда открыт доступ к файлам каждого из сотрудников, там есть вся информация: планы, отчеты, обязанности, методики, которые он использует в своей работе. Также я могу заглянуть в рабочую папку, в которой он сейчас занимается".
- Продуманная система мотивации. Так, зарплата сотрудникам МАИР начисляется по формулам, куда закладываются определенные коэффициенты, с точностью отражающие количество и качество выполненных работ.

По словам президента группы, 90% добавленной стоимости в компании создается интеллектом ста человек из управленческого аппарата, оставшиеся 10% – "рядовым персоналом и материальными активами, которые имеют все остальные фирмы". Однако "стоимость управления", по словам господина Макушина, не превышает 2-3% от общего оборота компании, включая расходы на обслуживание офисов.

Когда

Выходить на новые рынки МАИР больше не планирует – только экстенсивное развитие в пределах освоенных отраслей. При этом в компании действует стратегическая установка – если в течение пяти-семи лет тот или иной бизнес не удастся сделать конкурентоспособным по отношению к транснациональным корпорациям, его нужно продавать. Виктор Макушин: "Глобализация – это цунами, от которого скоро придется спасаться множеству юридических и физических субъектов рынка. Диверсификация позволяет нам развиваться быстрее, чем идет".

Базовая функция

Как уже было сказано, решение о диверсификации бизнеса следует принимать, когда есть четкое понимание, что является ключевой компетенцией компании. Она может охватывать широкий спектр деятельности, но часто сосредоточена в весьма узкой, специфической области производственных технологий, и тогда развитие через выход на принципиально новые для компании рынки – шаг, с которым не стоит спешить.

Павловский машиностроительный завод "Смычка" (Тульская область) еще несколько лет назад производил лишь молочные сепараторы, но объемов выпуска этой продукции не хватало для полной загрузки мощностей. Валентина Лопухова, заместитель управляющего директора "Смычки": "Рассматривались различные варианты развития завода. Например, выход на рынок товаров народного потребления, производство садового инструмента. Но интуитивно мы понимали, что возможности технологии производства сепараторов, в разработке которых участвовали еще советские НИИ, далеко не исчерпаны". Метод универсального сепарирования стал той стратегией, которая позволила "Смычке" задействовать все оборудование, при этом отраслевой состав потребителей расширился. Профиль деятельности (производство сепараторов) был сохранен, но теперь это оборудование поставляется не только на молокозаводы, но и в пивобезалкогольную отрасль, медицинские учреждения, косметическую промышленность, используется для очистки дизельного топлива и моторных масел. Сегодня в ассортиментной линейке завода – более 45 модификаций оборудования, включая бытовые приборы. Дополнительным источником заработков стали для "Смычки" пуско-наладочные работы и сервисная поддержка поставляемой техники.

В результате предприятие не только увеличило объемы, но и значительно расширило географию поставок. Сейчас ее сепараторы продаются в 40 странах. По итогам прошлого года, объемы производства и реализации "Смычки" выросли по сравнению с серединой 1990-х почти в два с половиной раза, а экспортные поставки – на 67%. "Несмотря на предубеждение, с которым относятся за рубежом к товарам российского производства, наш экспортный бизнес развивается довольно успешно, – отмечает Валентина Лопухова. – Клиентов привлекает широкий ассортимент и качество, в котором мы не уступаем западным производителям, при том что цена на продукцию у нас существенно ниже".

Но распознать, в чем состоит нереализованный потенциал, что компания умеет делать лучше и дешевле других, удается далеко не всем и не сразу. Так, Барнаульский станкостроительный завод в ходе конверсии наладил на своих оборонных мощностях выпуск стиральных машин. Позже их производство было прекращено, и сейчас завод с большим успехом изготавливает патроны и подъемно-транспортное оборудование, это ближе к его базовой специализации.

2 + 2 = 5

О пользе и способах достижения синергии можно прочесть во многих учебниках по менеджменту. В одном из них описывается опыт некоей европейской компании, выпускавшей бритвенные лезвия и решившей из того же материала (нержавеющей стали) производить еще и садовые лопаты. Для этого ей пришлось закупить только некоторое оборудование – источник сырья и каналы сбыта лезвий и лопат были одинаковыми. Компания не только расширила свой бизнес, но и снизила совокупные издержки направлений – иными словами, получила эффект синергии.

Синергия возникает при совмещении различных бизнес-процессов – производства, маркетинга, закупок, сбыта, сервиса и т. д. До недавних пор не многие из российских компаний просчитывали экономику подобных объединений – понятия "конкуренция" и "издержки" еще не наполнились реальным содержанием. Но отношение предпринимателей к диверсификации меняется, теперь его можно считать более осмысленным.

К примеру, животноводческий холдинг "Омский бекон" смог позволить себе выход на рынок птицепродуктов только после того, как получил контроль над всей технологической цепочкой в основном бизнесе – от поставщиков сырья для комбикормов до сети фирменных магазинов. По словам генерального директора "Омского бекона" Александра Кивича, построение бизнесов в целом совпадает: поле–корма–переработка–расфасовка–сбыт. На те же корма в себестоимости и курятины, и свинины приходится порядка 70-80%. В этом случае оптимизация издержек возможна за счет единой системы управления, закупок и распределения.

Синергия была одним из мотивов приобретения страховой компании "Россия" инвестиционной группой "Атон". "Атон" предполагал использовать свою дистрибуцию для продвижения страховых продуктов (у страхового и инвестиционного-банковского рынков, как известно, много общего), однако воспользоваться этим преимуществом владельцы не успели. Страховщик был вскоре продан менеджменту "России". Как прояснили в "Атоне", эта сделка сулила больше выгоды, чем перспективы владения активом.

Диверсификация со знаком "плюс"

Компания IBM едва ли смогла рассчитывать на статус одной из наиболее известных и успешных корпораций мира, если бы сохранила свой изначальный профиль – производство весов для расфасовки мяса. То же можно сказать и о финской компании Nokia. В позапрошлом веке она начинала свой бизнес с производства бумаги. В телекоммуникационную отрасль фирма вошла ближе к концу XX века, и только несколько лет назад добилась на этом поприще мирового признания.

Примером успешной диверсификации может служить компания Marriott. Начав с ресторанного бизнеса, она расширила клиентуру за счет услуг общественного питания в самолетах и гостиницах. Впоследствии компания вышла на туристический рынок (турагентства, организация морских круизов), реализовала ряд развлекательных проектов (парки аттракционов). Но практически все, чем занимается корпорация, так или иначе относится к сфере услуг, а в ней, как считают представители компании, у Marriott есть богатый опыт и конкурентные преимущества.

Диверсификация со знаком "минус"

Диверсификация не пошла на пользу швейцарской страховой фирме Zurich Financial Services AG. За первое полугодие 2002 года ее капитал сократился на 16%. Проблемы компании во многом связаны с последствиями правления бывшего CEO компании Рольфа Хуппи. При нем Zurich Financial потратила несколько миллиардов долларов на покупку финансовых и инвестиционных компаний по всему миру. Господину Хуппи было недостаточно, что Zurich Financial находится в начале списка крупнейших в мире страховых компаний (ее услуги охватывают 60 стран). Он хотел управлять финансовой империей.

Однако больший резонанс имели проблемы французского конгломерата Vivendi Universal. По итогам 2001 года расходы компании превышали доходы на 14 млрд евро, а к осени 2002-го она задолжала кредиторам 19 млрд евро. В свое время Vivendi начинала с коммунальной сферы (водоснабжение). А позже стараниями бывшего гендиректора Жан-Мари Месье была превращена в многопрофильную корпорацию, объединяющую звукозаписывающие, издательские, медийные и другие активы. Не оправдала надежд покупка фармацевтической корпорацией Pfizer компании Schick-Wilkinson Sward, второго по величине мирового производителя принадлежностей для бритья. Новый бизнес не удалось органично встроить в структуру Pfizer, и в прошлом году было объявлено о его продаже.

За последние 20-30 лет подобных примеров накопилось довольно много. Так, в свое время не увенчались успехом попытки компании Kodak преуспеть на рынке предметов для ухода за большими. На протяжении 1990-х годов стратегия диверсификации была базовой для фирмы Skoda Holding a. s. (не путать с автопроизводителем). Это закончилось для нее печально – в 1998 году компанию признали банкротом.

Расщепление атома

Борис Дука, в прошлом консультант по управлению, внимательно изучал причины и следствия диверсификации. Так, он не советовал компаниям, имеющим потенциал внутреннего роста, искать точки опоры в других отраслях. "Несвязанная диверсификация – дело портфельных инвесторов. В остальном она целесообразна, когда все возможности для развития основного бизнеса исчерпаны, но я таких случаев не знаю", – писал он в одной из своих статей. Сейчас господин Дука работает ведущим специалистом управления реструктуризации "Объединенных машиностроительных заводов" (ОМЗ) – компании, бизнес которой диверсифицирован. "Я по-прежнему считаю, что подобная стратегия редко себя оправдывает. Однако из любого правила есть исключения, и опыт ОМЗ это лишний раз подтверждает", – говорит он.

Дело в том, что у компании Кахи Бендукидзе сильные позиции на мировом рынке оборудования для атомных электростанций. Недавнее приобретение крупных пакетов акций "Атомэнергоэкспорта" и "Зарубежэнергопроекта" позволят компании конкурировать с General Electric и французской Fromaton – крупнейшими в мире подрядчиками в строительстве АЭС "под ключ" (инжиниринг, поставка и монтаж оборудования, пуско-наладочные работы). Но атомный бизнес – это всегда высокие риски, в первую очередь политические. В Германии, например, активисты из партии "зеленых" почти добились не только запрета на строительство новых атомных станций, но и решения о постепенном закрытии всех действующих в стране АЭС к 2019 году. Борис Дука: "Соответственно, развитие ОМЗ на мировом рынке атомного машиностроения весьма ограничено, и понятно, что концентрироваться только на нем будет неправильно. Никто из зарубежных производителей так не поступает".

Поэтому ОМЗ имеет еще два стратегических приоритета – нефтегазовое машиностроение и судостроительный бизнес. Их сочетание, по мнению Бориса Дуки, дает вполне осязаемый эффект синергии: на судостроительных мощностях компания может выпускать морские буровые платформы, а машиностроительный комплекс будет производить к ним нефтедобывающее оборудование. Тем самым ОМЗ сможет предложить целевому рынку продукт в полной комплектации.

Сегодня, однако, ОМЗ имеет еще четыре крупных бизнеса (горное, нефтехимическое, металлургическое оборудование, производство металлургических полуфабрикатов), а также нескольких сравнительно небольших. Как говорит господин Дука, конечная цель проводимой ОМЗ реструктуризации – возможность оперативного отделения любого из непрофильных активов без ущерба для корпорации в целом. Компания уже отказалась от единственного в СНГ прокатного стана "5000", производства стальных труб и ремонтного подразделения на Ижорских заводах, а на "Уралмаше" было выделено крупное транспортное предприятие и продан мясокомбинат. Та же судьба ожидает и ряд других непрофильных направлений ОМЗ – в частности, производство систем отопления и запасных частей для автомобилей.

"Это обоснованная стратегия, – считает Борис Дука. – ОМЗ концентрируется на самых перспективных и капиталоемких рынках, где придется конкурировать с очень сильными соперниками, но игра стоит свеч – многомиллионных контрактов".

Без границ

С чем бы ни ассоциировалась диверсификация – будь то высокие риски или надежная защита от них, – оценка стратегии конкретной компании, считает Александр Ованесов, на подобных стереотипах строиться не может: "При ближайшем рассмотрении в деятельности любой фирмы есть огромная зона неопределенности. Универсальные рецепты здесь не годятся, нужен контекст".

Но по мнению **Артема Белова**, в разговоре о выгодах диверсификации все же нужно учитывать объективные тенденции – прежде всего перспективу конкурентоспособности отечественного бизнеса на глобальном рынке, наличие управленческих и инвестиционных ресурсов в стране: И то, и другое у нас в дефиците, налицо отсталость технологий производства и масштабные задачи по реструктуризации. Конкурировать с

иностранцами тяжело уже сегодня, а открытие российского рынка с нашим вступлением в ВТО еще больше осложнит жизнь предпринимателям. В таких условиях распыление сил едва ли будет проявлением дальновидности, поэтому, как считает господин Белов, для большинства российских компаний диверсификация сегодня скорее вредна, чем полезна.

Объединяй и властвуй

За десять с лишним лет российские предприниматели накопили богатый опыт строительства конгломератов. Одна из наиболее крупных диверсифицированных компаний "Балчуг" была создана пионером отечественной кооперации Виктором Найшуллером. В структуру входило свыше 200 различных предприятий, включая одноименный банк, сеть магазинов "Офис-клуб" и фирму "Балчуг-девелопмент", из-за деятельности которой предприниматель был обвинен в махинациях и некоторое время провел за решеткой.

Не менее известна фирма "Союзконтракт", заработавшая свой капитал на импорте американских куриных окорочков. В свое время компания бурно развивалась, к 1995 году ее оборот приближался к \$1 млрд. Излишки финансов направлялись на освоение новых ниш. Довольно скоро это привело к непомерно раздутой структуре собственности со множеством подразделений и дочерних структур. Так, торговля курятиной у фирмы сочеталась с инвестиционным бизнесом, работой на рынке недвижимости и судостроением. Уже в 1996 году оборот "Союзконтракта" стал снижаться, а разлад между совладельцами окончательно подорвал основы конгломерата. Компания существует и по сей день, однако теперь ее деятельность ограничена продовольственной сферой.

Не слышно в последнее время о группе компаний "Савва" (сантехническая керамика, ресторанный бизнес, текстиль, мебель, оргтехника и др). В начале 1990-х эта столичная корпорация не скупилась на рекламу и была на слуху.

Впрочем, стратегия диверсификации по-прежнему популярна. К примеру, группа компаний БТН объединяет свыше десятка различных направлений, связь между которыми, очевидно, известна только руководству холдинга. Бутик часов, ИТ-бизнес, разработка оборудования в области энергосбережения, транспортно-экспедиторская деятельность, производство биодобавок, поставки лодочных моторов, рыболовство в Анголе, кофейный бизнес в Иране – вот далеко не полный перечень того, чем занимается группа.

Но нельзя не отметить и обратную тенденцию – разукрупнение и концентрацию. Один из последних примеров – компания "Татнефть". Вторую половину прошлого года она то и дело сбрасывала непрофильные активы. В длинном списке владений нефтяников значились телекоммуникационная компания, банк, завод по производству битума, хладокомбинат, ликероводочное предприятие и даже колхоз. Как рассказал СФ заместитель гендиректора "Татнефти" Виктор Городний, принципиальное решение облегчить структуру собственности было принято давно, но продавать активы компания не торопилась. "Сейчас мы избавляемся лишь от тех, которые можно выгодно продать", – пояснил представитель "Татнефти".