

Диверсификация бизнеса — реальный способ снизить риски в перспективе экономической стагнации и рецессии, укрепить свои позиции или даже выйти на новый уровень делового успеха, уверена Анна Белова, авторитетный эксперт в сфере бизнес-консалтинга, профессор Высшей школы менеджмента НИУ «Высшая школа экономики»

Д.: — Один из ваших последних семинаров, проведенных в Самаре, был посвящен теме диверсификации и реструктуризации бизнеса. В чем особая актуальность этой темы сегодня?

А.Б.: — Когда мы говорим о диверсификации, мы имеем в виду системный управленческий процесс. Эта тема актуальна не только для бизнеса, но и для всей отечественной экономики в целом. Руководство страны некоторое время назад заявило о необходимости диверсификации экономической модели от сырьевой модели к инновационному технологическому развитию. Поэтому, обсуждая инструменты и стратегии диверсификации, мы говорим не только о логике актуальных потребностей бизнеса, но и о более глобальных вещах. Важно понимать, что ситуация в мировой экономике меняется только в худшую сторону и нас ждут довольно непростые времена: многие эксперты говорят о стагнации и рецессии. По сути, в мире уже сегодня отсутствуют драйверы эффективного роста экономики. Именно поэтому бизнес для выживания и конкуренции должен тщательно продумать рентабельность и вариативность своего продуктового предложения, во многом пересмотрев свои текущие стратегии. Сегодня компаниям важно посмотреть на своих клиентов по-новому, попытаться предугадать, какими будут запросы целевой аудитории в ближайшей перспективе, а может даже и начать формировать эти предпочтения самостоятельно, сделав шаг в сторону обучения клиентов. Если не подскажешь клиенту, что ему нужно, то завтра у тебя не будет дополнительного рынка сбыта. В такой ситуации выбор подходов, связанных с проектированием и планированием процессов диверсификации, сегодня действительно является довольно злободневной темой.

Д.: — На каких принципах должна строиться успешная диверсификация и реструктуризация бизнеса?

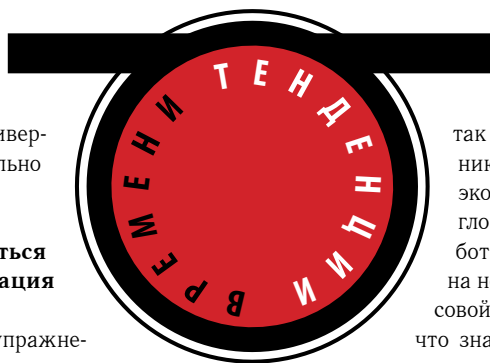
А.Б.: — Между роскошью интеллектуального упражнения и работой на достижение конкретного результата зачастую бывает множество различий. Стоит отметить, что бизнес всегда существует в каких-то вполне определенных внешних условиях, и этот фактор ни в коем случае нельзя игнорировать. Двадцать лет назад экономика сталкивалась с другими вызовами, и коэффициент происходящих в мире изменений был гораздо ниже. Если раньше эффективность процесса диверсификации измерялась десятилетиями, то сегодня горизонт планирования должен сужаться до трех-пяти лет. Принципиальным становится понимание завтрашних вызовов, новых технологий и возможностей, которые эти технологии создают в бизнесе, умение ощущать диссонанс между моделями бизнеса и ресурсными возможностями рынка. Все это необходимо для того, чтобы прогнозировать потенциаль-



АННА БЕЛОВА

Профессор, Заместитель Декана Высшей школы Менеджмента НИУ «Высшая школа экономики»

ПОРА РАСКЛАДЫВАТЬ БИЗНЕС ПО РАЗНЫМ КОРЗИНАМ



ДОСЬЕ

Государственная служба:

- в 2001-2003 гг. занимала пост заместителя министра путей сообщения РФ,
 - в 2005-2007 гг. — советник руководителя Федерального агентства по атомной энергии.
- Руководящая работа в крупных государственных и частных акционерных обществах:
- в 2004-2005 гг. — заместитель председателя правления, вице-президент по корпоративному управлению, реформированию и информатизации ОАО «РЖД»,
 - в 2005-2007 гг. — первый заместитель генерального директора ОАО «Техснабэкспорт»,
 - 2007-2011 гг. — член правления, заместитель генерального директора — директор по стратегии, корпоративному развитию и интеграции ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (ОАО «СУЭК»).
- Руководство советами директоров акционерных обществ:**
- член совета директоров ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево»,
 - член наблюдательного совета «Россельхозбанка»,
 - член совета директоров TUSRIF (the U.S. — Russia Fund)

ные результаты диверсификации, а прогнозирование, в свою очередь, существенно снижает возможные риски. Переоценка синергии диверсификационного процесса является довольно распространенной и весьма серьезной ошибкой. Грамотное прогнозирование же помогает подстраховаться от этого.

Д.: — На ваш взгляд, с какими основными вызовами сталкиваются сегодня отечественная экономика и бизнес?

А.Б.: — Их можно перечислять долго. В первую очередь стоит отметить высокую долю государственного участия в экономике, а также низкую эффективность промышленных производств. Необходимо понимать, что драйвером любых процессов экономического развития является конкуренция. Однако сегодня российские компании между собой конкурируют зачастую не за экономическую эффективность, а за административный ресурс. Соответственно, представителей бизнеса, для которых вопрос административного ресурса является решенным, сама по себе эффективность волнует мало: у них отсутствует как внешний стимул, так и внутренняя мотивация. Это препятствует движению экономики к диверсификации и инновационным экономическим моделям. Но нельзя забывать и про глобальные вызовы, среди которых дефицит людей работоспособного возраста, непростая ситуация с ценами на нефть, относительная слабость отечественной финансовой системы и нехватка «длинных» денег в экономике, что значительно снижает возможность активной реализации инвестиционных программ.

Д.: — Какое значение имеет присоединение к ВТО для отечественной экономики в целом?

А.Б.: — Очень сложная тема, и какой-либо универсальный ответ тут не дашь. На мой личный взгляд, здесь гораздо больше плюсов, чем минусов. Конечно, это довольно болезненное решение, но в то же время оно послужит значительным стимулом для развития бизнеса. С этой точки зрения, шаги в сторону прозрачности экономики нам сегодня просто необходимы.

Д Сергей Вишняков