

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

Махновская Екатерина Евгеньевна

**ПРОЦЕССЫ И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
СИСТЕМАХ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук
профессор
Великороссов В.В.

Москва – 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| ГЛАВА 1 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ | 12 |
| 1.1 Концептуальные аспекты содержания стратегии диверсификации | 12 |
| 1.2 Классификация основных форм стратегии диверсификации | 22 |
| 1.3 Диверсификация бизнеса как фактор усиления конкурентоспособности организации..... | 32 |
| 1.4 Обоснование алгоритма оценки эффективности стратегии диверсификации | 44 |
| ГЛАВА 2 РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 74 |
| 2.1 Особенности диверсифицированной деятельности в производстве пищевых продуктов, включая напитки..... | 74 |
| 2.2 Факторы, влияющие на подготовку производственного предприятия к реализации стратегии диверсификации | 87 |
| 2.3 Особенности формирования стратегии диверсификации в АО «Росспиртпром» | 99 |
| ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ..... | 117 |
| 3.1 Стратегия развития производственных активов на примере АО «Росспиртпром» | 117 |
| 3.2 Оценка эффективности создания портфеля диверсифицированных направлений бизнеса..... | 133 |
| 3.3 Совершенствование системы управления диверсифицированным портфелем организации..... | 156 |

| | |
|------------------------|-----|
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 168 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 173 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А | 190 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б..... | 194 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В | 198 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г | 202 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Д | 210 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Многообразие аспектов диверсификации бизнеса в современных кризисных условиях приобрело особенно широкую популярность. Прибегая к стратегии диверсификации, организации расширяют интегративно, по вертикали или горизонтали сферу своей деятельности, пытаются усилить существующие позиции на рынке, увеличивают свою стоимость, приобретают новые организационные компетенции.

Проблематика диверсификации как стратегии развития и расширения бизнеса остается недостаточно изученной. Реализованный опыт известных зарубежных и отечественных организаций содержит множество несоответствий и противоречий; часто его невозможно повторить из-за отраслевой специфики и постоянно изменяющихся условий макросреды. Существующие теоретические наработки по формированию и реализации стратегии диверсификации сильно разнятся между собой, а также зачастую содержат взаимоисключающие характеристики. Вышеизложенные обстоятельства приводят к занижению оценки существующего потенциала выбранной стратегии.

В сложившейся ситуации анализ и дальнейшее развитие теоретических основ и механизмов формирования и реализации стратегии диверсификации бизнеса, разработка прикладных методик оценки и инструментов улучшения взаимодействия между существующими бизнесами выступают основополагающими факторами повышения эффективности управления всей организацией.

Исключительная значимость решения возникших проблем заключается в возможности практического применения полученных в ходе исследования результатов для развития потенциала пищевой промышленности Российской Федерации, так как отказ от концентрации ресурсов для развития одного бизнеса в пользу расширения за счет освоения новых направлений выступает одним из

наиболее рациональных способов решения существующих проблем в российской экономике.

Актуальность темы настоящего диссертационного исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, недостаточной проработкой теоретических основ и недостаточным обоснованием принципов, методов, инструментов, алгоритмов и процедур по внедрению, интерпретации и реализации стратегии диверсификации, а также оценке их эффективности. Во-вторых, существующей потребностью в практическом применении данных принципов и методов для развития потенциала российского менеджмента и бизнеса.

Степень разработанности темы. Вопросы по стратегическому развитию организаций, актуальности и разработке стратегии диверсификации, а также классификация видов, мотивов и предпосылок применения нашли отражение в работах многих российских и зарубежных авторов.

Вопросам стратегий менеджмента посвящены работы И. Ансоффа, Ю.А. Арутюнова, Д.В. Арутюновой, Ю.К. Беляева, А.И. Долгова, А.В. Зуб, А.Н. Петрова, Н.А. Казаковой, Р. Каплана, В.В. Козлова, Е.И. Комарова, М.Н. Кулапова, Ф. Котлера, Ю.Н. Лапыгина, Г. Минцберга, Л.Ф. Никулина, С.А. Орехова, А.Н. Петрова, М.Н. Сидорова, А.В. Терекина, Р.А. Фархутдинова, Д. Фреда, М.А. Чернышева.

Проблематика диверсификации как направления стратегического развития организации отражена в работах следующих авторов: А.И. Архиповой, И. Ансоффа, М. Горта, М. Вирсема, Г. Кенни, М. Кнэкта, С. Маркидеса, Д. Робинса, К. Эндрюса.

Необходимо также отметить работы исследователей, выступивших против акцента на выбор стратегии концентрации в пользу ориентации на диверсификацию бизнеса: И. Ансофф, Е.Е. Румянцева, М. Гулд, К. Лачс, П. Линч, Д. Ротшильд.

После проведенного в работе анализа научных, литературных и других источников, законодательных актов, а также практического опыта в данной области управленческой деятельности, был сделан вывод о недостаточной

проработанности многих аспектов, касающихся понимания стратегии диверсификации в целом и неоднозначности применяемых подходов к оценке выбранной стратегии. Эти факторы обуславливают актуальность темы диссертационной работы и необходимость дальнейшего развития существующих подходов к реализации стратегии диверсификации.

Цель исследования заключается в выявлении закономерностей развития диверсифицированной деятельности с помощью метода оценки ее эффективности и совершенствование системы управления диверсифицированной организации - АО «Росспиртпром».

Ниже представлены **задачи**, выявленные в соответствии с поставленной целью:

1. Проанализировать различные подходы к раскрытию сути понятия «диверсификация», изучить теоретические основы, мотивы и предпосылки формирования стратегии диверсификации в организациях.

2. Изучить существующие классификации диверсификации, взятой в качестве стратегии.

3. Разработать единый метод оценки эффективности стратегии диверсификации, включающий комбинированные методы оценки общего состояния организации, оценку инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления и анализ рисков.

4. Сформулировать и обосновать механизм оценки подготовленности организации к реализации стратегии диверсификации.

5. Оценить эффективность реализации диверсифицированной деятельности в АО «Росспиртпром», выявить ключевые векторы развития и пути совершенствования системы управления организации.

Объектом исследования являются внутренние процессы и закономерности развития АО «Росспиртпром» и их функционирование с учетом влияния внешней среды.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие при реализации стратегии диверсификации.

Теоретическая и методологическая база исследования основывается на фундаментальных работах ведущих отечественных и зарубежных ученых, посвященных вопросам стратегического развития организации, проектного менеджмента, финансового анализа, риск-менеджмента, инвестиционного анализа и др. Теоретической основой выступают нормативно-правовые акты Российской Федерации, материалы периодических изданий, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени доктора наук и кандидата наук, официальная концепция государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, ограничения потребления (распития) алкогольной продукции.

Информационная база исследования основывается на годовой финансовой отчетности выбранного объекта исследования, публичных данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, данных Центра исследований федерального и локального рынков алкогольной продукции «ЦИФФРА», аналитических прогнозах издательского дома «Коммерстантъ» и Мирового энергетического агентства.

В ходе диссертационного исследования были использованы функциональный, ситуационный, проектный, процессный и системный подходы; применялись методы анализа и синтеза, а также методы статистики, математической статистики и инвестиционного анализа.

Область диссертационного исследования соответствует требованиям Паспорта научных специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), по пунктам областей исследования:

- п. 10.9 Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и

краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла.

- п. 10.11 Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

- п. 10.15 Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

Научной новизной исследования является разработка механизма единовременного анализа и оценки факторов внутренней и внешней среды для определения степени подготовленности организации к реализации стратегии диверсификации, учитывающего особенности динамично изменяющейся макросреды, и его комбинирование с методами инвестиционного анализа и анализа перераспределения рисков для оценки эффективности реализации стратегии диверсификации.

Научные результаты диссертационной работы, полученные автором лично и выносимые на защиту:

1. На основе расширенной и дополненной автором базовой классификации стратегий диверсификации такими типами, как *корпоративная диверсификация*, *географическая диверсификация*, *международная диверсификация*, *брендовая диверсификация* и *смешанная диверсификация*, предложено ее использование для учета основных тенденций в современных экономических условиях, специфики стратегии и сложности охватываемых задач.

2. Предложен комбинированный метод оценки эффективности стратегии диверсификации - графико-аналитический метод комплексной оценки ЭД (эффективности диверсификации), отличающийся от общеизвестных моделей оценки диверсификации тем, что он основан на многофакторном анализе потенциала реализации стратегии, инвестиционном и риск-анализе диверсифицированного направления.

3. Уточнено определение инвестиционной привлекательности выбираемого диверсифицируемого направления на основе разработанного автором программного обеспечения, позволяющего конкретизировать следующие параметры: коэффициент дисконтирования, средневзвешенную стоимость капитала в расчетной части, что позволяет устанавливать прогнозную стоимость бизнеса и рассматривать различные сценарии развития диверсифицированных направлений.

4. В рамках первого этапа графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД детализирован ряд показателей для многофакторной оценки состояния выбранной организации до начала диверсифицированной деятельности: показатель результативности корпоративного управления, показатель продуктивности управленческого персонала, показатель уровня развития корпоративной культуры, коэффициент внутреннего материального потенциала, показатель эффективности дистрибуции, показатель конкурентоспособности, показатель степени распределения бизнеса по сегментам. В основу вышеописанных показателей легли количественные методы и методы экспертных оценок.

5. Сформулирован центральный вектор развития АО «Росспиртпром». В целях перераспределения рисков и усиления конкурентных позиций предложено расширение бизнес-портфеля с добавлением дополнительного диверсифицированного направления по производству биоэтанола на базе уже существующего направления по производству этилового спирта. Разработан план по решению задач, первоначально важных для развития организации. Предложены пути совершенствования системы управления организации.

6. В целях выделения понятия «диверсификация» из общего количества существующих в экономической практике определений, автором был уточнен понятийно-категорийный аппарат. В представленном определении автор учел специфику диверсификации в качестве стратегии, а также объединил ранее разрозненные ключевые цели диверсификации, представленной в качестве стратегии: повышение доходности, учет существующих рисков, противостояние изменениям макросреды.

Теоретическая и практическая значимость результатов работы основана на том, что разработанные автором понятийно-категориальный аппарат и комбинированный графико-аналитический метод комплексной оценки эффективности диверсификации могут быть использованы для дальнейшего анализа и развития диверсифицированной деятельности, а также для совершенствования уже существующих диверсифицированных организаций.

Предложенные автором результаты диссертационного исследования могут быть применены в рамках учебного процесса в ВУЗах в следующих дисциплинах: «Стратегический менеджмент», «Международный стратегический менеджмент», «Теория менеджмента: теория организации», «Корпоративный менеджмент», «Прогнозирование и планирование», «Стратегии корпоративных структур», «Инвестиционный менеджмент», «Риск-менеджмент» и т.д.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что выдвинутые автором предложения можно применять на практике для совершенствования стратегического развития в организациях, а также для облегчения корпоративного управления. Для оценки эффективности стратегии

диверсификации может быть использован графико-аналитический метод комплексной оценки эффективности диверсификации, предложенный автором. Для совершенствования корпоративного управления и корректировки намеченного стратегического развития АО «Росспиртпром» до 2020 г. могут быть использованы полученные в ходе диссертационного исследования данные и расчеты по производству и реализации биоэтанола в качестве дополнительного направления бизнеса.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования были отражены в журналах: *Инновации и Инвестиции*, *Бизнес в законе*, *World Applied Science*, *Вестник Российского Экономического Университета имени Г.В. Плеханова*, а также на научно-практических конференциях: *Взаимодействие государственной власти и бизнес-сообщества* (г. Москва, 2009 г.); *III Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, магистрантов и молодых ученых «Теория и практика управления в условиях трансформации глобальной экономики»* (г. Москва, 2012 г.), *Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития* (сборник статей V международной научно-практической конференции (г. Москва, 2014 г.), конференции, посвященной 80-летию Г.Х. Попова на тему: «Проблемы научного подхода к управлению экономикой» (г. Москва, 2016 г.), *V международной бизнес – неделе по тематике «Стратегический менеджмент в глобальной экономике»* (г. Москва, 2017 г.), *International Conference on Politics, Economics and Management [ICPEM 2019]* (Чженжоу, Китай, 2019).

Публикации результатов диссертационного исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 8 научных работ общим объемом – 4,225 п.л. (авторские – 3,415 п.л.), в том числе 3 работы из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук – общим объемом 2,285 п.л. (авторских – 2,005 п.л.).

ГЛАВА 1 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Концептуальные аспекты содержания стратегии диверсификации

В современных экономических и управленческих методологиях проблематика диверсифицированной деятельности стала рассматриваться как одно из ключевых направлений, требующих определенной научной и методической доработки. Диверсификация бизнеса представляет собой разновидность стратегии роста организации, переход от однопрофильного производства к многопрофильному. Целью такой стратегии является повышение экономических темпов роста организации, увеличение прибыльности посредством расширения каналов продаж и увеличение продуктового портфеля для минимизации рисков, повышения эффективности использования капитала или для расширения деятельности.

Вклад в углубление научного представления о сущности такого феномена в управлении, как диверсификация, априори, внес И. Ансофф, который одним из первых предложил аналитический инструмент-матрицу «товар-рынок» (1957 г.). Здесь он обозначил понятие «диверсификация» в качестве самостоятельной области управленческой тенденции и перспективы, обосновал ее последствия с позиции стратегического развития за счет выхода на новые рынки с новыми товарами. Кроме того, И. Ансофф показал стратегию как процесс, направленный «вперед» или «назад»¹.

Установлено, в частности, что стратегия диверсификации является одной из рациональных альтернатив стратегиям интеграции. Она подразумевает развитие

¹ Ansoff, I. H. Strategies for diversification / I. H. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35. – № 2. – P. 114.

бизнеса не за счет добавления недостающих звеньев в цепочку ценности, а за счет поиска новых возможностей (управленческих, производственных, стратегических, ресурсных и т.д.) в уже существующей деятельности. То есть, диверсификация может превращать организацию в многостороннее сложное комплексное объединение, элементы которого могут быть не связаны друг с другом.

В среде теоретиков менеджмента преобладает мнение, согласно которому экономический потенциал успешно реализованной стратегии диверсификации велик. В то же время, большинство современных исследователей обнаруживает ограниченность доказательной базы и универсальных методов реализации стратегии диверсификации в организации, из-за чего ее инвестиционный и организационно-управленческий потенциал до сегодняшнего дня не оценен должным образом.

Одним из пробелов в инструментальном обеспечении данной стратегии является отсутствие общепризнанного алгоритма практического осуществления диверсификации в организации, затрагивающего и производственно-экономическую, и управленческую сферы. Это обусловлено следующими факторами. Во-первых, наработки XX века по выведению единого алгоритма осуществления стратегии диверсификации в своей основе содержат статистическую выборку факта наличия стратегии диверсификации в организации без учета ее эффективности. Во-вторых, при наличии единичных примеров успешного опыта осуществления диверсифицированной деятельности отечественных и зарубежных организаций (таких как ПАО «Лукойл», ПАО «ВТБ банк», ЗАО «Компания «Русский стандарт», The General Electric Company, Virgin Group Ltd., Nestle Ltd и др.) предпринималось огромное множество попыток слепого пошагового копирования стратегических планов вышеуказанных организаций, не увенчавшихся успехом из-за естественных различий внешней среды, отраслевой специфики и т.д.

Таким образом, опыт реализации корпоративных диверсифицированных проектов показал, что преимущества стратегии диверсификации не были изучены

и оценены должным образом, и до сегодняшнего дня организации нередко либо отказываются от ее применения, либо не доводят до конечного воплощения.

Тем не менее, в настоящее время и в отечественной, и в зарубежной литературе имеется достаточное количество примеров успешной практической реализации диверсификации, а также общих рекомендаций проведения процедур внедрения данной стратегии, позволяющих сформулировать основные параметры и этапы выбранного процесса.

Для решения сформулированных в данном диссертационном исследовании задач по оценке эффективности диверсифицированной деятельности требуется проанализировать существующие теоретические и практические наработки в данной области, а также регламентирующие законодательные и нормативные акты. Представляется целесообразным уточнить само понятие «стратегия диверсификации», проанализировать существующие стратегии, осветить современные тенденции экономики в выбранной сфере и их влияние на общепринятые теоретические знания. Также следует разработать универсальные методы оценки эффективности диверсифицированной деятельности организаций, что позволит, по мнению автора, усилить методологическую базу.

Приходится констатировать, что правовые аспекты диверсификации бизнеса в российском законодательстве практически не отражены. Существуют федеральные законы о регулировании банковской диверсифицированной деятельности, что не применимо к бизнесу. Автором были проанализированы нижеперечисленные документы и законодательные акты, включающие в себя информацию о хозяйственной деятельности Российской Федерации и ее регулированию:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018).
- Федеральный Закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 19.07.2018) «Об акционерных обществах».
- Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2018) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступившими в силу с 19.08.2018).

- Федеральный закон от 5.10.2011 № 400477-4 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об Особой экономической зоне в Калининградской области и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации».
- Федеральный закон от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества».
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р.
- Концепция реализации государственной политики по снижению масштабов злоупотребления алкогольной продукцией и профилактике алкоголизма среди населения Российской Федерации на период до 2020 г., одобренная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2009 № 2128-р.

В вышеизложенных документах отсутствует понятие «стратегии диверсификации» бизнеса; диверсифицированная деятельность организаций не регулируется со стороны государства. Анализ юридической базы стран Евросоюза² и США³ по регулированию диверсифицированной деятельности организаций был произведен на базе официальных документов открытого доступа. В ходе изучения источников было выявлено наличие сильной государственной поддержки малого и среднего бизнеса, четкое регулирование конкуренции, защита от слияний и поглощений, антимонопольная политика. Вышеперечисленные положения государственной политики являются косвенными методами регулирования диверсифицированной деятельности. Проведенный анализ показал сильное расхождение в законодательных базах России, Евросоюза и США, в частности

² Access to European Union Law [Электронный ресурс] – The authentic Official Journal of the European Union. – 2018. – С. 403. – Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=en> (дата обращения: 09.11.2018).

³ United States Laws and Regulations [Электронный ресурс] / The United States Code (Laws and Regulations). – 2018. – № 18. – Режим доступа: <https://www.usa.gov/laws-and-regulations> (дата обращения: 14.11.2018).

было выявлено отсутствие регулирования и поддержки диверсификации бизнеса в российском законодательстве. Федеральный закон, регулирующий диверсификацию малого и среднего бизнеса в Калининграде, после поправок также более не осуществляет законодательную поддержку.

В научной специализированной управленческой и экономической литературе термин «диверсификация» употребляется для обозначения множества далеко не тождественных понятий, что отражает сложность и многогранность самого явления. Ниже приводятся значимые с точки зрения проработки и практического применения определения.

Так, И. Ансофф в своем фундаментальном труде «Стратегическое управление» дает следующую трактовку: «Диверсификация – это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в других сферах деятельности, существенно отличающихся от предыдущих»⁴.

Вслед за ним в 1971 г. Кеннет Эндрюс определил диверсификацию как «изменение, а в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями»⁵. Несколько ранее американский экономист М. Горт охарактеризовал ее как «одновременное обслуживание компанией нескольких рынков»⁶.

Джеймс Робинсон и Маргарет Вирсема утверждали, что «одной из самых главных проблем неоднозначности термина диверсификации является то, что данные, полученные ранее для поддержания той или иной позиции, в последующем компрометируют себя же»⁷. С такой оценкой нельзя не согласиться.

В середине 70-х гг. прошлого века Е. Есихара, возглавлявший группу японских специалистов, провел научные исследования, в результате которых было

⁴ Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 299.

⁵ Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy / K. Andrews. – USA : Homewood University Press, 1971. – P. 135.

⁶ Gort, M. Diversification and Integration in American Industry / M. Gort. – USA : Greenwood Press, 1962. – P. 228.

⁷ Робинсон, Д., Вирсема, М. Составление корпоративного портфолио: анализ приемлемости диверсификации / Д. Робинсон, М. Вирсема. – М. : Эксмо, 2016. – С. 118.

сформулировано определение диверсификации, с акцентом на риск-менеджмент. Это: «...стратегия, снижающая риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании»⁸.

В отечественных публикациях по данной проблематике обращает на себя внимание похожее определение, данное в экономическом словаре под ред. А.И. Архипова, где диверсификация трактуется как «рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков».

Одно из определений, отражающих многообразие процессов, присущих стратегии диверсификации, было предложено Е.Е. Румянцевой, рассмотревшей диверсификацию как «общую деловую практику, направленную на расширение номенклатуры товаров и услуг и/или географической территории, для того чтобы рассредоточить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса»⁹.

Таким образом, как видно из проведенного анализа, расхождения в понятийно-категориальном аппарате значительны, и это обстоятельство создает дополнительные трудности в изучении сути диверсификации. Диверсификация в экономической практике выступает в качестве различных видов деятельности, в частности:

- 1) диверсификация инвестиций;
- 2) диверсификация банковских активов;
- 3) диверсификация валютных резервов банков и государства;
- 4) диверсификация вложений в ценные бумаги;
- 5) диверсификация выпускаемой продукции;
- 6) диверсификация производства;
- 7) диверсификация импорта;
- 8) диверсификация экспорта и т.д.

⁸ Yoshihara, E. Business Diversification in Japanese Corporations / E. Yoshinara, A. Sakuma, K. Itami. – Tokyo : Nipon Keirai, 1979. – P. 435.

⁹ Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 214 с.

Следует отметить, что в настоящей работе диверсификация будет рассматриваться, главным образом, в качестве *стратегии*, что означает *определенное направление развития организации по достижению целей в долгосрочной перспективе*. В связи с этим автором было разработано свое определение диверсификации, более подробно раскрывающее сущность понятия, его цели и функции:

Диверсификация – это деятельность по обеспечению альтернативного источника дохода путем распределения финансовых ресурсов и инвестирования в ранее не освоенные производства, рынки и отрасли в ходе неизбежных изменений в макросреде, с целью снижения рисков и повышения капитализации организации¹⁰.

Оригинальность и новизна предложенного определения заключаются в одновременном объединении нескольких главных целей диверсификации бизнеса, а именно: инвестирование с использованием существующих финансовых ресурсов, учет и перераспределение возможных рисков, увеличение доходности, противостояние изменениям турбулентной внешней среды.

Чтобы лучше понять суть проблематики диверсификации, рассмотрим ее в ретроспективном плане. Появлению диверсификации как исторической формы ведения бизнеса способствовали организации, концентрирующие капитал и производство в форме горизонтальной интеграции, что впоследствии привело к созданию трестов (конец XIX – начало XX века). Из-за неспособности трестов устойчиво переносить изменения рынка, на смену им пришли концерны, использующие, главным образом, вертикальную интеграцию: они увеличивали удельный вес отраслевого производства за счет присоединения организаций других отраслей.

После Второй Мировой войны экономики развитых стран быстро набирали силу; в США крупные корпорации становились еще масштабнее. Мировой рынок заложил прочный фундамент для мультинациональных организаций, предоставляя

¹⁰ Источник: разработано автором.

им возможности для расширения. Однако, пересмотр принятого в 1950 г. Закона Клейтона¹¹, регулирующего деятельность трестов в США, ограничил возможность для проведения горизонтальных и вертикальных слияний; новые антитрестовые положения обозначали переход к кросс-культурным слияниям и диверсификации.

Диверсификация была нововведением, отличающимся от предшествующих форм тем, что отдельные организации, работающие друг с другом, имели свободный доступ к технологиям, патентам и прочим активам, накопленным каждой из них. То есть, технологические возможности не были ограничены, и производственный портфель был наполнен широким спектром товаров. 1960-е гг. в США были пиком популярности стратегий и политик диверсификации бизнеса; она рассматривалась как практически единственно верное решение, позволяющее снизить риски, выйти на новые рынки и сделать организацию более конкурентоспособной.

Однако, уже начиная с 1980-х гг., многие страны с развитой экономикой столкнулись с таким понятием как перенасыщение, перегрев рынков, причем не только на уровне страны, но и на международном уровне. Организации были поставлены в условия ухудшающейся внешней среды, где конкуренция значительно усиливалась, а рентабельность снижалась. Поэтому многие организации, произведя реструктуризацию, связанную с исключением диверсифицированных направлений, вернулись к стратегии специализации и фокусированию на основном бизнесе, преследуя цель продолжения роста при уже достигнутом уровне зрелости.

Практика фокусирования популярна и в современных условиях. Это связано с тем, что опыт осуществления стратегии диверсификации в восприятии управленческого аппарата и собственников организаций выявил негативные последствия, связанные с перенасыщением рынков и размытым стратегическим направлением ведения бизнеса. Стало понятным, что концентрация на основном

11 Clayton Antitrust Act, 1914. The United States Department of Justice [Электронный ресурс] / Articles and Papers. – 2018. – № K0120. – Режим доступа: <https://www.justice.gov/atr/antitrust-laws-and-you> (дата обращения: 13.09.2018).

бизнесе имеет много управленческих и организационных преимуществ, тогда как расширение за счет создания вспомогательных и непрофильных направлений зачастую оказывается неизведанным и, вследствие этого, неэффективным. Например, Питер Линч и Джон Ротшильд в 1998 г. заявили о диверсификации как об изжившей себя стратегии. При этом стратегию специализации они рассматривали как единственно верный и оправданный путь развития, доказывая это на примерах известных корпораций 1980-2000 гг.¹² Том Питерс и Роберт Ватерман также утверждали, что самые успешные корпорации никогда не диверсифицировали свою деятельность, потому что настоящего успеха можно добиться только в той индустрии, которую хорошо понимаешь (знать несколько рынков одинаково хорошо, в понимании авторов, представляется невозможным)¹³.

В начале 90-х г. Майкл Гулд и Кэтлин Лачс обнаружили эволюцию взглядов на понятие диверсификации, произошедшую за четыре предшествующих десятилетия. Они пишут: «В 1960-х годах...успех нескольких конгломератов доказал, что любая степень диверсификации возможна и приводит к успеху... В 1970-х многие диверсифицированные компании ставили своей целью разработку потребительского портфеля... чтобы найти правильный и единственно верный микс товаров... В 1980-х, большинство корпораций прошли реструктуризацию и пересмотр стратегии развития, и все же остановились на «держании курса основного бизнеса» и избегая широкой диверсификации»¹⁴.

Приведенные оценки специалистов подтверждают вывод о том, что в последние два десятилетия вопрос о приемлемости выбора стратегии диверсификации так и остался открытым. Единого подхода, позволяющего определить эффективность применения стратегии диверсификации, разработано не было. Между тем, потребности в обосновании данной концепции обуславливают актуальность настоящего диссертационного исследования.

¹² Линч П., Ротшильд Д. Стратегия и тактика индивидуального инвестора / П. Линч, Д. Ротшильд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – С. 215.

¹³ Питерс, Т., Ватерман Р. В поисках совершенства / Т. Питерс, Р. Ватерман. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – С. 49.

¹⁴ Гулд М., Лачс К. Академия Топ менеджеров / М. Гулд, К. Лачс. – СПб. : Скифия, 2004. – С. 10.

Более того, некоторые организации продолжают на собственном опыте доказывать, что диверсификация бизнеса не только возможна, но и может быть очень успешной. Таким примером выступает группа компаний Virgin Group Ltd., основанная британским бизнесменом Ричардом Брэнсоном, в которой насчитывается более 300 направлений деятельности (включая авиаперевозки, звукозапись, сотовую связь (Европа и Америка), кабельное телевидение, радио и т.д.). Оборот компании в 2017 г. составил более 22 млрд долл. Другим примером успешной диверсификации бизнеса выступает известный концерн The General Electric Company (GE), который из производителя бытовой техники превратился в производителя медицинского оборудования, локомотивов, энергетических установок, атомных реакторов и т.к. Оборот GE за 2017 г. составил 118 млрд долларов. В российской практике также есть организации, успешно реализующие стратегию диверсификации бизнеса. Одним из примеров является корпорация «Русский стандарт», осуществляющая три направления: банковская деятельность, страховая деятельность и производство и реализация алкогольной продукции. Основной проблемой в исследовании деятельности диверсифицированных организаций в России является отсутствие открытой и прозрачной информации. Они, как правило, не стремятся к прозрачности при определении направлений деятельности; часто создаются отдельные организации, юридически не связанные друг с другом.

В России диверсификация начала развиваться значительно позднее, чем на Западе, и для многих практиков на сегодняшний день скорее очевидны преимущества стратегии специализации на одном виде бизнеса, тогда как диверсификация ассоциируется с многочисленными рисками. Тем не менее, на сегодняшний день существуют определенные организационные потребности, в том числе:

- изучение, накапливание опыта сторонних организаций;
- повышение квалификации персонала;
- разработка универсального алгоритма внедрения стратегии диверсификации;
- разработка метода оценки эффективности реализации диверсификации;

- применения управленческих подходов, повышающих эффективность организаций;
- создание в структуре организации структурных подразделений или иного функционала по стратегическому развитию.

Таким образом, выделенные потребности определяют необходимость детального изучения сущности стратегии диверсификации с целью применения этих знаний и компетенций российскими организациями.

1.2 Классификация основных форм стратегии диверсификации

Ученые и практики признают, что диверсификация в эпоху массового потребления, глобальной конкуренции, перенасыщения рынков и турбулентной внешней среды представляет собой рациональную альтернативу ведения бизнеса с целью повышения устойчивости и минимизации рисков. Идея, высказанная Томсоном и Стриклендом, стала лейтмотивом диверсификации: «Главный риск концентрационного бизнеса в том, что все яйца находятся в одной (отраслевой) корзине. Если рынок начнет стагнировать, или из-за других факторов станет непривлекательным, то будущие перспективы компании тускнеют, темпы ее роста становится труднее поддерживать, а высокую производственную прибыль становится гораздо труднее достичь»¹⁵.

Основные мотивы, обуславливающие выбор стратегии диверсификации, представлены в табличной форме (Таблица 1.1). Обобщение и структуризация мотивов произведены по макроэкономическим признакам. Из представленной таблицы следует, что существует многообразие и неоднозначность мотивов диверсификации. Группировка по основным критериям позволяет наглядно увидеть весь их спектр, так как за счет мотивов формируются скрытые

¹⁵ Томпсон-мл., А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2017. – С. 329.

возможности в макросреде, реализация которых будет успешной при диверсификации существующего бизнеса.

Таблица 1.1 – Типология мотивов, побуждающих к реализации стратегии диверсификации

| Тип мотивов | Описание |
|-------------------------|--|
| Технико-технологические | Быстрое развитие и устаревание технологий. Загрузка производственных мощностей и сохранение производственного потенциала. |
| Экономические | Перенакопление капитала в традиционных отраслях производства и поиск новых сфер вложения капитала. Стагнация рынков, на которых осуществляется основной бизнес. Расширение доли рынка и завоевание новых рынков. Получение синергетического эффекта. Экономия на масштабе, возможность сокращения издержек производства. Ресурсосберегающая политика. |
| Финансовые | Распределение рисков между большим объемом производства. Финансовая стабильность, увеличение стоимости организации. Альтернативные варианты использования ресурсов. Наличие свободных денежных средств для инвестиций в другие сферы бизнеса. |
| Политические | Политика импортозамещения в России |
| Юридические | Специфика антимонопольного регулирования РФ; невозможность дальнейшего расширения бизнеса в рамках одной отрасли ¹⁶ . Возможность сокращения потерь от налогов. |
| Социальные | Сохранение рабочих кадров. Создание новых рабочих мест. Инновационная политика менеджеров. |
| Стратегические | Страхование будущей организации. Возможность слияний и поглощений. Возможность выполнения госзаказа. Возможность выхода на мировые рынки – глобализация. Повышение узнаваемости бренда среди потребителей. Привлечение новых потребителей. |

Источник: составлено автором.

¹⁶ Российская Федерация. Федеральный закон о защите конкуренции [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – 2006. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=61763> (дата обращения: 02.03.2018).

В зарубежной литературе изучение диверсификации как самостоятельного явления впервые, как уже отмечалось в параграфе 1.1, было произведено И. Ансоффом, который рассматривал ее как стратегию роста через выход на новый рынок или за счет производства новых продуктов. М. Горт в 1962 г. расширил эту точку зрения, указывая, что диверсификация относится к рыночной неоднородности корпоративных продуктов¹⁷. Ч. Берри (1975 г.) считал, что диверсификация возможна только в случае, если компания ведет бизнес на разных рынках.

Как известно, в начале 80-х гг. Майкл Портер в научном труде «Стратегии конкуренции» выделил четыре вида стратегий организаций, направленных на увеличение конкурентоспособности: стратегия фокусирования на издержках, стратегия лидерства по издержкам, стратегия фокусирования на дифференциации, стратегия дифференциации. Под стратегией дифференциации понималось не только расширение продуктового ряда, но также и связанная диверсификация. В последующем данная модель из-за ряда недостатков была доработана А.А. Томпсоном и А.Дж. Стриклендом, которые предложили пять стратегий конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия широкой дифференциации;
- стратегия оптимальных издержек;
- сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках;
- сфокусированная стратегия, основанная на дифференциации продукции.

Новый взгляд на стратегию диверсификации разработал Филипп Котлер (1996 г.), рассмотревший ее в качестве стратегии бизнеса, определяющей масштабы производства, а не как конкурентную стратегию. Он выделил четыре вида эталонных стратегий, одним из которых и является диверсификация. Классификация по Ф. Котлеру представлена на рисунке 1.1.

¹⁷ Gort, M. *Diversification and Integration in American Industry* / M. Gort. – USA : Greenwood Press, 1962. – P. 202.

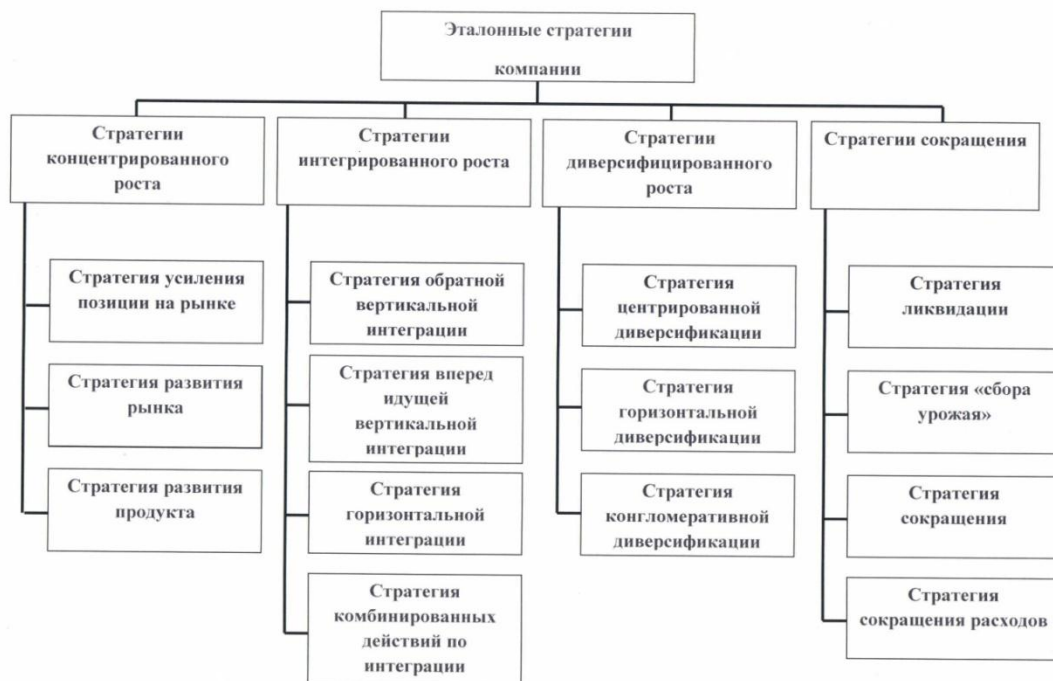


Рисунок 1.1 – Классификация эталонных стратегий организации

Источник: классификация Ф. Котлера¹⁸.

В российской научной литературе (до 2000-х г.) диверсификация рассматривалась в рамках стратегического менеджмента в качестве одного из направлений развития организации. Как отдельная область знания она стала выделяться значительно позже; вклад в изучение стратегии и ее реализации внесли А.Л. Шхагошев, Е. Г. Жулина, О.Б. Кацуба.

Ниже рассмотрены некоторые из возможных типов стратегий диверсификации, которые наиболее существенны в рамках данного диссертационного исследования:

- горизонтальная;
- централизованная;
- конгломеративная;
- вертикальная.

Также автором были разработаны типы, дополняющие классификацию стратегий диверсификации по роду связи. Новизна предложенной типологии

¹⁸ Kotler, P. Marketing Management / P. Kotler. – New Jersey : Prentice Hall, 2012. – P. 43.

заключается в учёте таких современных мировых тенденций, как глобализация, НТП, дезинтермедиація¹⁹. К ним относятся:

- корпоративная;
- географическая;
- международная;
- брендовая;
- смешанная.

По определению стратегических зон хозяйствования диверсификация бывает:

- родственная;
- неродственная;
- смешанная.

Эталонными стратегиями диверсифицированного роста выступают следующие:

Стратегия централизованной диверсификации. Базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом основное производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из заключённых в освоенном рынке возможностей, используемой технологии либо же в других областях функционирования организации²⁰.

Стратегия горизонтальной диверсификации. Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. В ходе реализации данной стратегии организация ориентируется на производство продуктов, технологически не связанных друг с другом, но при этом использующих уже имеющиеся возможности организации (например, область поставок). Так как новый продукт ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он

¹⁹ Дезинтермедиація – от англ. disintermediation: в экономике означает устранение посредников в цепочке поставок.

²⁰ Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – С. 154.

должен быть сопутствующим уже производимому. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка организацией собственной компетентности в производстве нового продукта²¹.

Стратегия конгломеративной диверсификации. Состоит в том, что организация расширяется за счет производства технологически не связанных продуктов с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных стратегий развития; ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетенции персонала, сезонности, наличия необходимого капитала и так далее²².

Также, наряду с эталонными стратегиями, выделяют *стратегию вертикальной диверсификации*. Она широко используется в вертикально-интегрированных организациях и подразумевает расширение производственного выпуска на тот вид продукции, который используется в производственной цепочке другого вида продукции.

Существующая типология требует определенной доработки, так как не учитывает основных тенденций в сложившихся современных экономических условиях. В связи с быстро изменяющейся макросредой, глобализацией и постоянным усовершенствованием технологий следует, как представляется автору, внести коррективы в общеизвестную классификацию эталонных стратегий диверсификации с учетом сложившихся мировых тенденций.

Корпоративная (инвестиционная) диверсификация. Как правило, под этим типом понимается инвестиционная активность на корпоративном уровне, когда организация рассчитывает, в том числе, на высокую оборачиваемость и рентабельность своих инвестиций.

Географическая диверсификация. Это инвестирование ресурсов в сферы, которые находятся в разных регионах, странах и географических территориях с различными экономическими условиями. Данный тип диверсификации актуален в

²¹ Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – С. 158.

²² Виханский, О.С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000. – С. 90.

связи с тенденциями дезинтермедиации, то есть уменьшением либо отказом от посредников при осуществлении деятельности.

Международная диверсификация. Разновидность географической диверсификации. Данное понятие более узкое; международная диверсификация осуществляется, когда на национальном уровне диверсификация завершена и более невозможна, и требуется выход на международные рынки. Это обуславливается разработкой и приспособлением стратегии диверсификации не только к отличному рынку, но и к отличной культуре и обществу.

Брендовая диверсификация. Возникает, когда организации, имея свой собственный торговый знак, выкупают по франшизе уже существующий зарубежный и поддерживают его ресурсами франчайзера и своими собственными.

Смешанная диверсификация. Осуществление более чем одного вида диверсификации деятельности одновременно.

Предложенный автором вариант типологии позволяет описать стратегию диверсификации с различных ракурсов, учитывая ее специфику и сложность охватываемых задач. Так как, в первую очередь, основной целью диверсификации является обеспечение роста организации с учетом новых возможностей, она должна основываться на правильном видении. Это обеспечит быструю мобилизацию требуемых ресурсов в нужный момент для преодоления рисков, связанных с неизвестностью.

Родственность или неродственность отраслей – один из центральных критериев, который организация должна рассматривать при реализации стратегии диверсифицированного роста. В зависимости от родственности отраслей диверсификация бывает связанная, несвязанная (латеральная) и комбинированная (Рисунок 1.2).

Родственность отраслей имеет отношение к потенциальной возможности распределения и передачи ресурсов и компетенций от одного бизнеса к другому, а также к применению сходных стратегий и систем контроля в различных направлениях бизнеса корпоративного портфеля. Однако следует иметь в виду, что

критерии, позволяющие определить родственность отраслей, неоднозначны и зачастую индивидуальны.



Рисунок 1.2 – направления стратегии диверсификации по определению связи между бизнесами

Источник: составлено автором.

Связанная диверсификация возникает, когда у организаций между цепочками создания ценности возникает стратегическое соответствие, т.е. соответствие управленческих действий стратегическим целям. Данное стратегическое соответствие позволяет:

- снижать издержки производства путем объединения родственных видов деятельности;
- использовать торговые знаки, патенты и бренды на взаимовыгодной основе;
- приобретать новые ключевые компетенции;
- создавать конкурентное преимущество за счет сокращения издержек;
- обмениваться ценным опытом, навыками и технологиями;
- налаживать стратегически важное сотрудничество между организациями.

Связанная диверсификация имеет ряд преимуществ:

- ✓ появление возможности распределения инвестиционных рисков по различным направлениям деятельности;
- ✓ возникновение эффекта межфирменной кооперации за счет сокращения издержек путем консолидации одного или нескольких звеньев цепочки создания ценности организации;

- ✓ возникновение эффекта корпорации, когда операции нескольких звеньев цепочки создания ценности двух и более организаций выгоднее осуществлять централизованно (совместное использование технологий, производственных мощностей, каналов сбыта, дилерских сетей и т.д.).

Тем не менее, несмотря на преимущества связанной диверсификации, многие организации решают осваивать вид деятельности, не связанный с основным, осуществляя тем самым латеральную диверсификацию. Подбор организаций со стратегическими соответствиями уже не является необходимым; достаточно, чтобы выбранный вид экономической деятельности был привлекательный, и затраты на вход были приемлемыми. Ключевыми требованиями при решении о неродственной диверсификации выступают:

- устойчивость выбранной отрасли, а также потенциал роста в ней;
- наличие у выбранной организации оборотного капитала в приемлемом размере, оборудования, не требующего замены, и достаточного инвестиционного фонда;
- отсутствие у выбранной организации большой кредиторской задолженности, а также претензий к безопасности производимой продукции и экологичности производственного процесса.

Для осуществления стратегии несвязанной диверсификации существуют два пути развития:

1. Приобретение существующей организации, которая ведет деятельность в выбранной отрасли и имеет накопленный опыт, ресурсную базу и необходимые человеческие ресурсы.
2. Создание дочерней организации.

Второй вариант требует больших затрат (как финансовых, так и временных), тогда как расширение за счет поглощения обеспечивает рост стоимости акций материнской организации. С целью поглощения организация, как правило, выбирает те объекты, которые гарантируют быстрый финансовый рост. С этой точки зрения интерес представляют:

- организации с заниженной оценочной стоимостью, которые можно купить на хороших условиях и выгодно продать;
- организации, испытывающие финансовые затруднения, которые можно купить по хорошей цене, вывести из кризиса за счет инвестиций материнской организации, а затем либо включить в бизнес-портфель, либо выгодно продать.

В таблице 1.2 представлены преимущества и недостатки стратегии диверсификации в неродственные отрасли:

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки латеральной (неродственной) диверсификации

| Латеральная (неродственная) диверсификация | |
|--|--|
| Преимущества | Недостатки |
| Распределение предпринимательского риска: инвестирование средств в несвязанные между собой отрасли, что является более безопасным, чем консолидация инвестиций в одной отрасли при родственной диверсификации; | Сложность принятия решений и поиска правильных стратегий для ряда несхожих организаций в различных отраслях с неидентичными конкурентными условиями; |
| Стабильность прибыльности: спад в одной отрасли компенсируется подъемом в других; | На практике добиться работы разных отраслей в противофазе, когда спад в одной компенсируется подъемом в других, крайне сложно. |
| Максимально эффективное использование финансовых результатов (свободное распределение по отраслям для получения прибыли. | Сложность управления множеством несхожих подразделений. |

Источник: составлено автором.

Смешанная диверсификация возникает, когда в портфеле организации имеются бизнес-направления как в родственные, так и в неродственные отрасли.

Итак, научно-технический прогресс стал причиной значительных изменений окружающей среды, быстрые темпы развития которой требуют постоянной модификации имеющихся представлений о диверсификации. В ходе анализа автором была расширена типология стратегий диверсификации с учетом существующих тенденций, а также описаны возможности реализации стратегии как в родственные, так и в неродственные отрасли. Выбор приоритетности в

применении вариантов связанной диверсификацией и/или несвязанной напрямую зависит от таких факторов, как опыт высшего руководства, готовность идти на риск, наличие необходимых ресурсов, правильный подбор персонала и др. Для более глубокого изучения вопроса следует проанализировать пути реализации стратегии диверсификации в условиях нестабильности и возможные риски от ее применения.

1.3 Диверсификация бизнеса как фактор усиления конкурентоспособности организации

Обобщенно автор считает, что диверсификация может осуществляться способами, представленными на рисунке 1.3. Следует отметить, что все три пути реализации стратегии диверсификации по-своему сложны; они требуют весомых временных затрат, осуществления постоянного контроля на всех стадиях, значительных финансовых инвестиций, а также грамотного риск-менеджмента.



Рисунок 1.3 – Способы осуществления стратегии диверсификации.

Источник: составлено автором.

Создание новой организации подразумевает создание нового юридического лица. Данный путь реализации диверсифицированной деятельности является затратным как с позиции финансовых, так и с позиции управленческих ресурсов. Одним из решающих факторов успеха является правильно подобранная команда специалистов, способная запустить новый проект, не создавая при этом

затруднений для основного бизнеса. Соблюдение данного баланса является тривиальным в диверсифицированных структурах, потому что обе организации в первую очередь работают на достижение своих целей, зачастую разнящихся между собой.

Практика показывает, что риск создания новой организации значительно выше, чем приобретение уже существующей или создание партнерства. Важно определить имеющиеся взаимосвязи между организациями, степень централизации/децентрализации, а также размеры ресурсов, информации и разработок, которые могут быть использованы новым юридическим лицом.

Слияния и поглощения не во всех случаях приводят к диверсификации бизнеса, однако могут ей способствовать. По сравнению с мировыми тенденциями, российский рынок M&A (mergers and acquisitions: слияний и поглощений) находится в стадии своего развития. Главными его тенденциями являются:

- основное количество сделок происходит не публично;
- при заключении сделок увеличивается доля участия инвесторов из Ближнего Востока и Азии;
- активная роль государства в формировании новых холдингов и конгломератов.

На рисунке 1.4 представлена динамика сделок на рынке слияний и поглощений в период с 2011 г. по 2017 г.

Слияния и поглощения могут осуществляться следующими способами:

- Горизонтально. Данный вид слияний/поглощений происходит среди организаций одной отрасли. Главные преимущества при горизонтальном направлении сделок заключаются в максимизации использования производственных мощностей, сокращении дублирующих должностей, экономии за счет объединения ресурсов. Часто к данному типу слияний/поглощений прибегают с целью достижения синергетического эффекта и, как результат, увеличения стоимости акций организации.
- Вертикально. При вертикальном слиянии/поглощении сделка происходит среди организаций одной отрасли, специализирующихся на разных процессах.

Результатом такого слияния/поглощения является вертикально интегрированная организация с полным циклом производства и реализации продукции. Цель вертикального слияния/поглощения заключается в минимизации сбоев при работе производственной цепочки путем осуществления единоличного контроля.

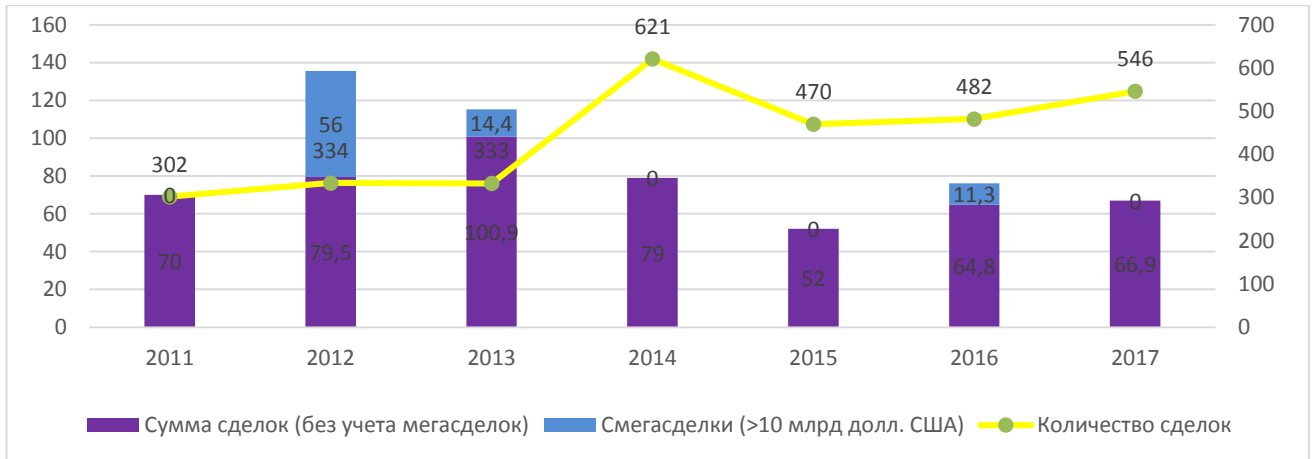


Рисунок 1.4 – Количество сделок на российском рынке M&A (2011-2017гг.)

Источник: годовой отчет консалтингового агентства KPMG за 2017 г.²³

Главным правилом при слиянии или поглощении сторонней организации выступает следующее: затраты на приобретение не должны превышать будущую прибыль. Данный вид сделок приносит много выгоды, которая заключается в освоении новых рынков и приобретении каналов распространения, экономии на масштабе, получении дополнительного объема производства, приобретении новых технологий и т.д.

Как показывает практика, процесс слияний и поглощений крайне трудоемкий. Он может происходить как дружественным, так и недружественным путем. При дружественном слиянии/поглощении главной сложностью является стратегическая оценка подходящей для данного процесса организации. Необходимо провести предварительный аудит выбранной организации, проанализировать возможности, угрозы и риски от осуществления сделки.

²³ Рынок слияний и поглощений в России в 2017 году [Электронный ресурс] / Годовой отчет консалтингового агентства KPMG. – 2018. – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/03/ru-ru-ma-survey-2017.pdf> (дата обращения: 25.05.2018).

Переговоры о слиянии/поглощении проводятся в длительном периоде, главная их цель – обозначение актуальной цены.

После осуществления сделки возникает большое количество вновь приобретенных рисков, основная часть которых относится к внутренним процессам. Определенные трудности могут возникнуть для персонала: возможно дублирование функций и, как следствие, сокращения. Данный демотивирующий фактор может сказаться на работе сотрудников обеих организаций. В целом, на первый план, наряду с реструктуризацией новой организации и оптимизации всех процессов, выходят этический вопрос и совершенствование корпоративной культуры.

При недружественном поглощении вышеперечисленные трудности удваиваются; возникает угнетенное настроение среди персонала, возможны забастовки и массовые увольнения.

Создание стратегического партнерства. В ходе глобализации возникает неограниченный поток информации, который усиливает конкурентную среду для каждой отдельно взятой организации. Полезность данной информации спорна: с одной стороны, она позволяет отслеживать последние тенденции и выявлять новые возможности на рынке. С другой стороны, информация может быть использована против любой организации, что в итоге может причинить много вреда. Для уменьшения данных угроз и усиления конкурентоспособности организации зачастую создают стратегические партнерства (то есть сотрудничество одной организации с другой, более крупной и мощной, для достижения общих экономических и стратегических целей)²⁴.

Стратегические партнерства могут создаваться в качестве конгломератов, стратегических союзов, альянсов и товариществ. При создании стратегического партнерства у организации появляется ряд преимуществ:

- партнер в той же степени заинтересован в конечном результате, соответственно работа обоих партнеров будет организованной;

²⁴ Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] – 2018. – Режим доступа: <http://www.academic.ru> (дата обращения: 29.07.2018).

- больше возможностей для маневрирования;
- лояльные договорные условия;
- гарантия взаимопомощи при дефиците ресурсов и при перенасыщении рынка;
- лучшие условия кредитования;
- предоставление друг другу более длительных товарных отсрочек.

Однако, существуют некоторые риски создания стратегического партнерства. Партнеры диктуют друг другу определенные условия ведения бизнеса. Вопросы производства, маркетинга и рекламы обговариваются, как правило, с двух сторон. То есть, существует риск утечки информации после расторжения договора о партнерстве, что особенно актуально среди организаций высокотехнологичных отраслей.

Выбор определенного пути осуществления стратегии диверсификации зависит от поставленных целей. Первичной целью ее применения является повышение благосостояния акционеров. Диверсификация как стратегия увеличения прибыли акционеров целесообразна, когда все направления работают после объединения лучше, чем каждое из них по отдельности.

Вторичные цели при реализации диверсификации можно подразделить на две категории: *количественные* и *качественные*. К количественным целям, основным отличием которых является возможность их измерения в краткосрочном периоде, относятся: рост прибыли, увеличение объема продаж, снижение себестоимости производимой продукции, уменьшение товарных запасов, увеличение средней заработной платы сотрудников и т.д. Качественные цели ориентированы на долгосрочную перспективу организации. Ими могут выступать: развитие инновационных проектов, перспектива выхода на мировые рынки, усиление конкурентоспособности, улучшение имиджа, построение доверительных отношений с поставщиками, инвесторами, посредниками и т.д.

На рисунке 1.5 показаны ступени приоритетности целей диверсификации.



Рисунок 1.5 – Приоритетность целей при реализации стратегии диверсификации
 Источник: составлено автором.

Диверсификация бизнеса представляет собой возможность рационального перераспределения имеющихся ресурсов и может способствовать устранению диспропорций воспроизводства. Она создает условия продления жизненного цикла организации, модифицирует основную деятельность, меняя ее положение в отрасли и являясь важнейшим координатором направления реструктуризации экономики. При реализации данной стратегии организация приобретает множество конкурентных преимуществ, которые наглядно представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Конкурентные преимущества диверсификации

| Аспекты деятельности | Виды конкурентных преимуществ |
|-------------------------|---|
| Стратегические | -потенциал синергии; -рост организации; |
| Финансово-экономические | -прирост стоимости организации; -финансовая устойчивость; -инвестиционный потенциал; |
| Управленческие | -кадровый потенциал; -самореализация и личностный рост; |
| Технологические | -технологический потенциал; -НИОКР; |
| Маркетинговые | -усиление позиций бренда; -маркетинговый потенциал; -информационный потенциал; |
| Производственные | -расширение ассортимента; -эффект сезонности -повышение уровня качества и сервиса; - постоянство деловых связей. |

Источник: составлено автором.

Целесообразно рассмотреть перечисленные преимущества диверсифицированной деятельности более подробно.

1. Существенный потенциал синергетического эффекта. Синергия с положительным эффектом – это возникновение большего эффекта от взаимодействия двух или более факторов, чем сумма их независимых составляющих²⁵. Синергетический эффект может возникать практически во всех областях организации (производственная, управленческая, корпоративная и т.д.). Отрицательный эффект может возникнуть, если изначально было нецелесообразно соединять два отдельных фактора или две бизнес-единицы; эффект от их взаимодействия приносит значительно меньшие результаты по сравнению с индивидуальной деятельностью. Часто отрицательный эффект возникает в холдингах, если у дочерних организаций существует всего лишь одна точка соприкосновения (например, клиентская база), которой они могут обмениваться и без объединения. По типам синергия бывает операционной и финансовой²⁶. Операционная синергия возникает при комбинировании управленческих функций, объединении ресурсной базы и разработке обобщенных стратегических направлений, в том числе оперативного контроля, прогнозирования и планирования, и адаптация их под специфику отрасли. Данный вид синергии актуален, когда происходит объединение функциональных возможностей организации, т.к. за счет сокращения конкуренции и увеличения доли рынка организации могут быстрее расти и создавать новые продукты/услуги. Финансовая синергия проявляется через снижение затрат на капитал и, главным образом, направлена на снижение инвестиционного риска.

2. Рост организации. Стратегия диверсификации подразумевает под собой расширение организации. Важно правильно выстроить организационную

²⁵ Matsusaka, J. G. Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities / J. G. Matsusaka // *Journal of Business*. – 2001. – № 9. – P. 410.

²⁶ Ansoff, I. H. Strategies for diversification / I. H. Ansoff // *Harvard Business Review*. – 1957. – Vol. 35. – № 2. – P. 119.

структуру и систему управления, а также разработать четкий стратегический план на долгосрочную перспективу²⁷.

3. Прирост стоимости организации как результат умноженного эффекта. В основном осуществляется за счет положительного эффекта финансовой синергии, когда организация повышает кредитоспособность, снижает финансовые риски и получает некоторые налоговые преимущества.

4. Финансовая устойчивость. Проявляется как стабильность финансового положения организации на основе соотношения всех источников финансирования и их соответствия составу активов. Иными словами, когда у организации есть достаточная доля собственного капитала. Данный показатель является важнейшим для организации в кризисные времена. Следствием финансовой устойчивости организации выступает повышение платежеспособности. В современной бизнес среде устойчивость посредством надежного источника дохода имеет практически определяющее значение.

5. Инвестиционный потенциал. При успешной реализации стратегии диверсификации у организации повышается инвестиционный потенциал, то есть показатель инвестиционной привлекательности объекта, что является следствием улучшения условий для инвестирования.

6. Повышение прозрачности. Как правило, организации с многопрофильным производством стараются вести свою деятельность более открыто. Это позволяет избежать дополнительных трудностей со стороны налоговой службы. Также прозрачность – первый шаг организации на пути к IPO, если в этом есть дальнейшая необходимость. К сожалению, в России повышение прозрачности чревато нарушением прав собственности из-за несовершенства налогового администрирования.

7. Кадровый потенциал. Правильно выстроенный процесс диверсификации помогает развивать сотрудников, расширяет внутренние возможности роста в рамках организационной структуры, обеспечивает дополнительные рабочие места.

²⁷ Cook, W. W. The Corporation Problem / W. W. Cook // Law of Stock and Stockholders. – 1995. – Vol. 23. – № 6. – P. 34.

8. Самореализация, личностный рост. И руководителю, и рядовым сотрудникам приходится постоянно развиваться в рамках одного бизнеса; если количество направлений увеличивается, под них требуется приобретать соответствующие навыки. Для руководителя реализация стратегии диверсификации зачастую означает личностный рост как в сфере менеджмента, так и в сфере лидерства.
9. Технологический потенциал. Обмен технологиями, оборудованием между бизнесами внутри диверсифицированной организации; «двойное» использование оборудования.
10. НИОКР. Совместное проведение научно-исследовательской работы для отслеживания новейших тенденций и улучшения производственного процесса.
11. Усиление позиций бренда. За счет диверсификации бренд, или торговый знак, используется для различных видов деятельности/продукции. Соответственно, это помогает повысить репутацию бренда на имеющихся рынках и формирует лояльность конечного потребителя.
12. Маркетинговый потенциал. Реализация стратегии диверсификации подразумевает под собой доскональное изучение потенциалов рынка и отрасли, а также требований потребителя. Проведение маркетинговых исследований необходимо как для новых направлений, так и для существующих с целью следования за рыночными тенденциями.
13. Информационный потенциал. Улучшение информационного обеспечения; эффективное использование информационных ресурсов.
14. Расширение ассортимента. Одно из ключевых конкурентных преимуществ: позволяет не только повысить лояльность к организации, расширить производственный портфель и по возможности использовать ресурсную базу одного бизнеса в производстве другого, но и укрепить жизнеспособность организации и увеличить ее конкурентоспособность.
15. Совершенствование уровня качества и сервиса.
16. Постоянство деловых связей. Упрочнение отношений с поставщиками и дистрибьюторами.

Однако, несмотря на все положительные эффекты, существует множество аргументов против осуществления стратегии диверсификации бизнеса, особенно в России, где экономика находится в состоянии нестабильного равновесия. Тревожными сигналами экономической нестабильности являются: обесценивание рубля, монополизация экономики, сильно выраженная сырьевая направленность, несовершенство законодательной базы, инфляция, безработица и др. Снижение темпов роста и динамизма развития экономической системы РФ, возникновение напряженности и застойных процессов накладывают определённые рамки на все субъекты хозяйственной деятельности. С позиции макроуровня, на оценку возможных последствий от диверсификации деятельности и разработку самого плана реализации требуется достаточно много времени и тщательного изучения внешней и внутренней среды организации. Также следует отметить, что диверсификация бизнеса напрямую зависит от инвестиций. На микроуровне проблемы связаны с управленческими функциями (Рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Перечень проблемных зон диверсификации

Источник: составлено автором.

Под экономическими рисками диверсификации подразумевается увеличение расходов в связи с появлением нового направления. Сюда можно отнести расходы, связанные с неточным инвестиционным прогнозированием, а также вынужденные расходы из-за факторов внешней среды. Управленческие риски диверсификации

связаны с мультизадачностью топ-менеджмента и увеличением объема работы в целом для организации. С точки зрения кадровой политики, диверсификация – крайне сложный процесс, требующий дополнительной подготовки персонала. Для генерального директора и совета директоров увеличение бизнеса связано, во-первых, с личностным ростом из-за возникновения дополнительной ответственности, во-вторых, - с повышением заработной платы или премированием, а в-третьих, - с увеличением ответственности. Для рядового персонала ситуация обстоит иначе: дополнительная нагрузка часто не премируется, при этом пул выполняемой работы увеличивается.

Потребительские риски выражаются в непринятии ключевой аудиторией нового направления организации, а также в потере лояльности к основному бизнесу. Репутация организации является ключевым фактором успешности в наши дни (Рисунок 1.7), когда рынки сбыта переполнены взаимозаменяемой продукцией, и зачастую первоначальный выбор потребителя зависит от правильной маркетинговой кампании. Из-за неоправданности клиентских ожиданий вероятность потери лояльности в целом резко возрастает.

Конкурентные риски проявляются, когда конкурировать начинает не отдельное направление, а весь бизнес в целом. Менеджеры ставят себе задачу занимать лидирующие позиции во всех существующих направлениях, теряя фокус и распыляя человеческие, временные и финансовые ресурсы. Также следует заметить, что возможен риск уменьшения доли рынка основного бизнеса: инвестиции в диверсифицированные направления замедляют рост центрального бизнеса, что может привести к определенным потерям.

| 2017 год | Ожидания на 2019 год |
|---|---|
| 1. Нанесение ущерба репутации организации/бренда | 1. Кибер-безопасность |
| 2. Экономический спад | 2. Возрастающая конкуренция |
| 3. Возрастающая конкуренция | 3. Экономический спад |
| 4. Изменения в законодательстве | 4. Возрастающая конкуренция |
| 5. Неспособность к инновациям | 5. Неспособность привлечь /удержать талантливых сотрудников |
| 6. Неспособность привлечь /удержать талантливых сотрудников | 6. Защита данных |
| 7. Утечка информации | 7. Возможность слияния или поглощения |
| 8. Волатильность цен на ресурсы | 8. Нарушение процесса контроля |
| 9. Политические риски | 9. Влияние третьих лиц |
| 10. Имущественные риски | 10. Изменения в налоговом законодательстве |

Рисунок 1.7 – Топ 10 мировых рисков в 2017 г. и ожидания на 2019 г.

Источник: Отчет консалтингового агентства AON за 2017 г.²⁸

Проблем и рисков, связанных с осуществлением стратегии диверсификации в организации, большое количество. Во-первых, неоднозначность, присутствующая при запуске любого бизнеса, при диверсификации усиливается с многократным эффектом, так как риску подвергается не только новое направление, но и основной бизнес и, следовательно, благосостояние учредителей. Неопределенность в будущем сказывается на отсутствии возможности полноценно спланировать и спрогнозировать результат от диверсификации деятельности.

Во-вторых, с точки зрения финансовой составляющей, диверсификация может быть осуществлена только в финансово устойчивой организации из-за необходимости крупных инвестиций в различные сферы бизнеса.

В-третьих, с точки зрения основного бизнеса, применение стратегии диверсификации может означать потерю фокуса и распыление, отсутствие гибкости и маневренности.

²⁸ AON Final Annual Report [Электронный ресурс] – AON Official Database. – 2018. – Режим доступа: http://s2.q4cdn.com/545627090/files/doc_financials/2017/Aon-plc-Final-Annual-Report.pdf (дата обращения: 03.03.2018).

В-четвертых, положительный синергетический эффект, являющийся одним из факторов реализации стратегии диверсификации, может быть не достигнут и принять отрицательное значение. Предпосылок к этому множество: отсутствие реальных связей между бизнес-единицами, наличие серьезных различий в организационной и корпоративной культурах, допущенные ошибки при руководстве организацией, необратимые изменения во внешней среде.

Нужно отметить, что единого метода определения степени подготовленности организации диверсифицировать свою деятельность не существует. Стратегия диверсификации может стать действенным инструментом улучшения результатов деятельности организации только в случае, когда все возможности роста в основной сфере деятельности просчитаны и понятны, а перспектива нового бизнеса является привлекательной.

Все пути осуществления стратегии диверсификации подвержены большому количеству рисков. Необходимость в качественном риск-менеджменте обусловлена постоянными изменениями в макросреде. Целесообразно использовать модели по определению рисков и вероятности их возникновения до начала реализации стратегии и после. Это позволит оценить эффект от применения диверсификации и своевременно среагировать на изменения извне.

1.4 Обоснование алгоритма оценки эффективности стратегии диверсификации

Ввиду того, что диверсификация является разновидностью *стратегии* развития бизнеса, она представляет собой непрерывную цепочку взаимосвязанных функций управления. И. Ансофф²⁹, А.Т. Зуб³⁰ в своих научных публикациях

²⁹ Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 218.

³⁰ Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – С. 97.

выделяют три уровня стратегического управления (Рисунок 1.8):

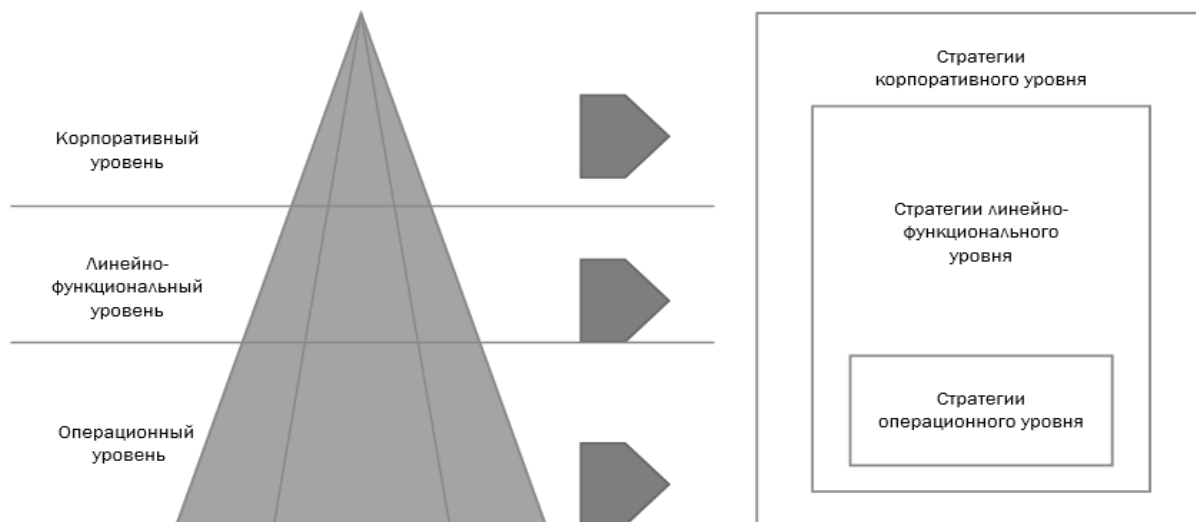


Рисунок 1.8 – Структуризация управляющей системы

Источник: составлено автором.

На корпоративном уровне разрабатывается стратегия развития организации в целом; она определяет основной путь и цель развития бизнеса. Это генеральный план, который необходим для своевременного распознавания возникающих угроз, а также обеспечения устойчивости в кризисных ситуациях, повышения возможности эффективного прогнозирования, отслеживания открывающихся новых возможностей во внешней среде. На втором уровне функциональные руководители отвечают за разработку и осуществление стратегий, базирующихся на генеральной стратегии, имеющих в основном тактический характер. Далее, для выполнения поставленных задач на операционный уровень спускаются указания для их осуществления. Структура стратегического процесса в организации при этом осуществляется как последовательность действий: процесс протекает от верхнего уровня к низшим³¹:

Формулировка миссии, видения => постановка цели => анализ внешней среды => анализ внутренней среды => разработка стратегии => оценка

³¹ Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 220.

стратегического потенциала => прогнозирование => разработка плана внедрения изменений.

Автор, однако, считает, что в условиях динамичности и нестабильности окружающей среды, когда технологии развиваются очень быстро, и политическая и экономическая ситуации изменчивы, при *последовательной* проработке стратегических решений риск упущенной возможности крайне велик, и последовательный стратегический анализ как подход устарел. Одними из первых исследователей, обнаруживших целесообразность непрерывности и одновременности в структуре стратегического процесса в организации, были Г. Джонсон, К. Шоулз и Р. Уиттингтон. В разработанной ими модели (Рисунок 1.9) рассматриваются три взаимосвязанных процесса – анализ, выбор стратегии и пути её реализации:



Рисунок 1.9 – Составляющие стратегического процесса

Источник: модель Г. Джонсона, К. Шоулза и Р. Уиттингтона³².

Согласно представленной модели, для успешной реализации выбранной стратегии все три составляющие стратегического процесса должны прорабатываться одновременно без соблюдения последовательности. Важно

³² Johnson, G, Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. – New Jersey : Prentice Hall, 2008. – P.133.

отметить, что при появлении новых факторов во внешней и внутренней среде стратегические составляющие должны быть адаптированы, то есть их анализ должен проводиться на постоянной основе.

Для анализа целесообразности осуществления стратегии диверсификации, прежде всего, необходимо оценить ее эффективность. Это требуется по ряду причин: во-первых, чтобы оценить существующий потенциал организации диверсифицировать свою деятельность, а во-вторых, - чтобы выявить инвестиционный потенциал осуществления диверсификации. Под субъектом потенциала в контексте стратегии диверсификации автор понимает допустимое состояние выбранной организации по различным направлениям, затрагиваемым при ее реализации.

Дискуссии специалистов, занимающихся разработкой стратегии диверсификации и оценкой ее эффективности, не прекращаются. Основным предметом споров выступает выбор критериев оценки. Существует несколько систем оценки эффективности стратегии диверсификации, опирающихся на количественные, качественные, графические и смешанные (комбинированные) методы.

Оценку эффективности стратегии диверсификации целесообразно проводить как до момента начала ее реализации, так и после. Это необходимо для измерения последствий от ее применения, а также для анализа и оценки сопутствующих рисков, которые могут стать тривиальными для организации. Проблематика данной оценки заключается в отсутствии единого алгоритма расчета основных критериев, отражающих положительный или отрицательный эффект от ее реализации. Методы количественного анализа опираются на ключевые показатели финансовой активности организации и динамику их изменений, которая критично сказывается на хозяйственной деятельности. Отклонение данных показателей в последующем позволит наблюдать и надлежащим образом оценивать положительный либо отрицательный эффект от реализации стратегии диверсификации. Использование количественных методов подразумевает расчет основных финансовых показателей, по каждому из которых строятся динамические

ряды для сравнения значений темпов роста или снижения данных показателей до начала диверсификации и после. Данный метод анализа общеизвестен, однако, по мнению автора, не может отражать всей картины в целом, так как изменения по выбранным показателям могут происходить как от диверсификации бизнеса, так и от изменения макроэкономической ситуации в целом.

Качественные методы основываются на оценке параметров, которые невозможно измерить количественно. При реализации стратегии диверсификации целесообразно рассмотреть управленческий аппарат для поиска и ликвидации слабых мест.

При использовании графических методов предполагается нанесение полученных результатов на различные графики, гистограммы и диаграммы для наглядного изучения тенденций и обоснования подходов решения проблем.

Смешанные методы оценки эффективности стратегии диверсификации заключаются в комбинировании вышеперечисленных методов с целью всестороннего и многофакторного анализа финансовой и управленческой сторон выбранной организации. Использование именно таких методов, по мнению автора, обеспечит сбалансированность выбранных систем оценки и позволит наиболее объективно оценить эффективность реализации стратегии диверсификации.

В качестве комбинированных методов оценки автором был разработан графико-аналитический метод комплексной оценки ЭД (эффективности диверсификации). Данный метод состоит из двух этапов:

I этап – построение лепестковой диаграммы «Роза суммарного потенциала» организации в рамках ОЭД (оценки эффективности диверсификации);

II этап – инвестиционный анализ диверсифицированного направления; оценка рисков.

Первый этап представляет собой начало стратегического процесса, отраженного на рисунке 1.8. Целесообразно проанализировать и оценить внутреннюю и внешнюю среду организации по выбранным критериальным показателям, учитывающим отраслевую специфику. Главной задачей данного этапа является выявление потенциала организации к диверсификации, то есть

соотношения внутренних возможностей с внешними изменениями. Стоит отметить, что первоначально следует определить технологичность вида деятельности: если деятельность высокотехнологична, требуется оценить совершенство технологий и технологических средств, инвестиции в НИОКР и т.д., а также спрогнозировать возможное усовершенствование существующей технологии. Однако, если вид деятельности низкотехнологичен, потребность в анализе технологической составляющей отсутствует.

Критериальные показатели оценки включают в себя ряд экономических и финансовых показателей, методы расчета которых известны, а также показатели, которые возможно оценить с применением балльно-рейтинговой системы оценки. Сущность первого этапа метода заключается:

- в выборе (с учетом отраслевой специфики) критериальных показателей оценки потенциала реализации стратегии диверсификации;
- в составлении (или использовании) известных шкал для измерения выбранных показателей;
- в построении круговых фигурных диаграмм по каждому из критериальных показателей³³;
- в измерении площади каждой отдельной диаграммы;
- в компоновке полученных результатов (измерении площадей) для построения лепестковой диаграммы - «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД;
- в измерении площади «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД и сопоставлении ее с предельным значением.

В качестве критериальных показателей определения потенциала осуществления стратегии диверсификации будут использоваться следующие:

1. Корпоративный потенциал;
2. Финансовый потенциал;
3. Влияние внешней среды;

³³ Исключение составляет показатель степени распределения бизнеса по сегментам.

4. Рыночный потенциал;
5. Степень распределения бизнеса по сегментам.

Выбор именно вышеупомянутых критериев был сделан на основании анкетирования и интервью руководителей высшего и среднего звена АО «Росспиртпром», пример анкеты представлен в приложении А. Каждый отдельный критериальный показатель состоит из совокупности пяти параметров. Параметры могут быть измерены как известными количественными методами, в рамках которых сложились соответствующие нормативные значения и цифровые шкалы, так и качественными методами оценки. Так как по каждому критериальному показателю требуется построить круговую фигурную диаграмму, для каждого параметра изначально следует принять соответствующую ему шкалу оценки, а затем адаптировать результаты к единой для всех параметров всех критериальных показателей шкале (от 0 до 10 баллов). Выбранные критериальные показатели являются равновесными при определении суммарного потенциала осуществления стратегии диверсификации. Схематично описание критериальных показателей «Розы суммарного потенциала» организации в рамках ОЭД представлено на рисунке 1.10.

Исключением из общего алгоритма расчета критериальных показателей суммарного потенциала реализации стратегии диверсификации является показатель степени распределения всего бизнеса по разным сегментам. Это связано с тем, что данный критериальный показатель рассчитывается с помощью единственного параметра BDR (Business distribution ratio), соответственно, построение круговой диаграммы не представляется возможным. Следует отметить, что применение разработанного автором графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД требует адаптации с учетом индивидуальных особенностей отдельных организаций и отраслевой специфики.

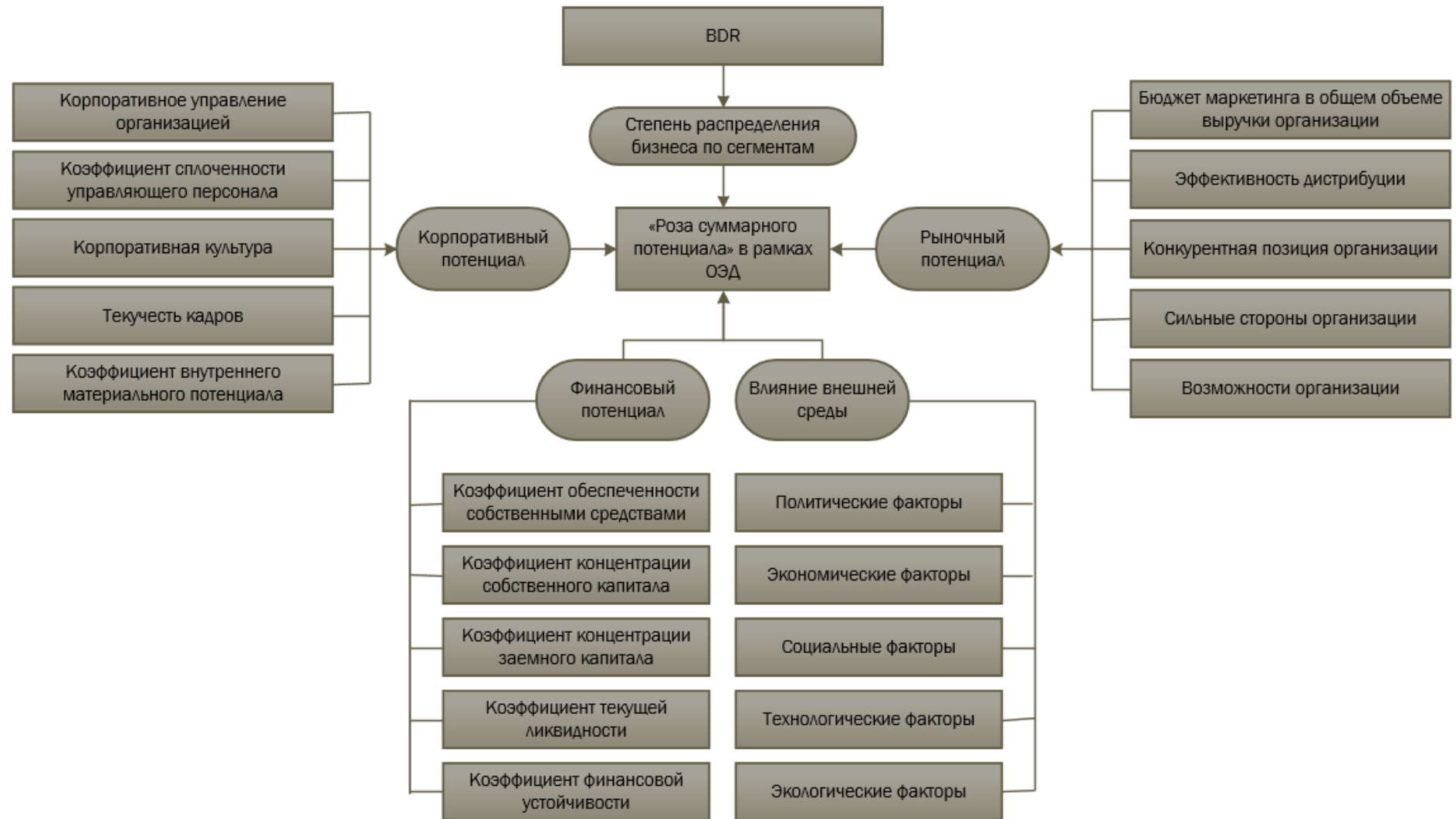


Рисунок 1.10 – Критериальные показатели, используемые для построения «Розы» суммарного потенциала организации в рамках ОЭД

Источник: составлено автором.

Далее более подробно рассмотрим и опишем каждый из критериальных показателей. Выбор параметров был также осуществлен на основании анкетирования руководителей АО «Росспиртпром», методы расчета сформулированы и определены автором.

Корпоративный потенциал оценивается путем расчета следующих параметров:

- Корпоративное управление организацией;
- Коэффициент сплоченности управляющего персонала;
- Корпоративная культура;
- Текучесть кадров;
- Коэффициент внутреннего материального потенциала.

Реализация дополнительного направления бизнеса, коим является диверсификация, подразумевает под собой усложнение аппарата управления организации. Дополнительное производство влечет изменения в организационной структуре, появление дополнительных функций усложняет обратную связь между руководителем и подчиненными. Необходимость отлаженной модели корпоративного управления была тщательно исследована компанией McKinsey еще в 2003 г.³⁴. Основным выводом из проведенного исследования выступает факт, что упущение внимания к развитию корпоративного управления может обернуться для организации ослаблением конкурентных позиций. И, тем не менее, число организаций, инвестирующих в развитие корпоративного управления и внедряющих соответствующие модели, на сегодняшний день невелико. Это связано со сложностью расчета экономической эффективности таких инвестиций.

Основные задачи корпоративного управления заключаются в структурировании и балансировании взаимосвязей между тремя группами интересов, представленных на рисунке 1.11:

³⁴ Вестник McKinsey. Теория и практика управления. – 2002. – № 1. – С. 57.

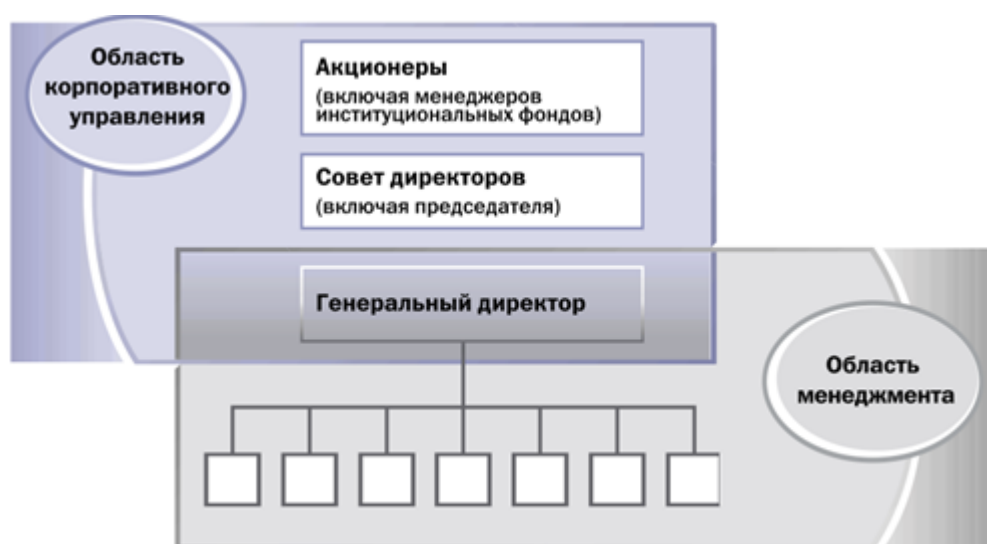


Рисунок 1.11 – Границы корпоративного управления

Источник: составлено автором.

Если организация диверсифицирует свою деятельность на несколько направлений, в то время как ее структура осталась неизменной, вероятность столкнуться с затруднениями очень велика. Однако, при изменении структуры путем добавления в нее новых элементов и связей для управления диверсифицированной деятельностью, организации также часто сталкиваются с определенными трудностями.

В результате проведенного исследования в данной области были выявлены приоритеты, связанные с внедрением программы диверсификации. Данные приоритеты преобразованы автором в критерии, определяющие надлежащее корпоративное управление (Таблица 1.4):

Таблица 1.4 – Обоснование критериев надлежащего корпоративного управления в организации.

| № | Критерий | Описание |
|----------------|--------------------------------|--|
| К ₁ | Дублирование функций | При реализации диверсификации бизнеса путем приобретения, слияния или поглощения сторонней организации вероятно дублирование функций и позиций организационной структуры управления. |
| К ₂ | Противоречие целей организации | Цели диверсифицированных направлений могут не совпадать между собой. |

Продолжение таблицы 1.4

| | | |
|----------------|--|---|
| К ₃ | Отсутствие общей стратегии | Отсутствие единой стратегии, объединяющей активность всех имеющихся диверсифицированных направлений, может сказаться на деятельности всей организации в целом. |
| К ₄ | Разделение функций собственности и оперативного управления, т.е. отличие интересов наемных менеджеров и акционеров | Несовпадение интересов наемных менеджеров и акционеров может сказаться на обострении агентских отношений. |
| К ₅ | Отсутствие прозрачности информации внутри организации | Утаивание информации, отсутствие налаженной связи между диверсифицированными направлениями с возможностями использования накопленного опыта. |
| К ₆ | Отсутствие достаточного финансового планирования | Отсутствие корректных данных о финансовом положении дел в организации, отсутствие сбалансированной учетной политики управленческого учета, отсутствие методик расчёта себестоимости с целью корректного определения рентабельности направления бизнеса. |
| К ₇ | Распыление внимания руководящего персонала, «потеря фокуса» | Отсутствие планирования рабочего времени, приоритетности в выполнении задач; увеличение числа отработанных сверх нормы часов. |
| К ₈ | Отсутствие планирования человеческих ресурсов | Отсутствие планов сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии диверсификации, и фактического состояния человеческих ресурсов; ненадлежащее планирование на будущее. |

Источник: разработано автором.

Первоначально требуется определить наличие данных критериев в организации: они должны либо присутствовать, либо отсутствовать. После этого следует оценить их критичность по трем направлениям:

- влияние на затраты организации;
- влияние на имидж организации;
- влияние на рост организации.

Влияние на один фактор свидетельствует о некритичности критерия; влияние на два и более – о критичности выбранного критерия. Итоговый балл выставляется в случае присутствия критерия в организации. В случае отсутствия критерию присваивается 0 баллов. Результаты представлены в таблице 1.5:

Таблица 1.5 – Определение критичности выбранных критериев для оценки эффективности корпоративного управления

| Критерий | Рост организации | Имидж организации | Затраты организации | Определение критичности | Итоговый балл |
|----------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|---------------|
| K ₁ | | | ✓ | Некритичен | 0.5 |
| K ₂ | ✓ | ✓ | | Критичен | 2 |
| K ₃ | ✓ | ✓ | | Критичен | 2 |
| K ₄ | ✓ | ✓ | ✓ | Критичен | 2 |
| K ₅ | | | ✓ | Некритичен | 0.5 |
| K ₆ | | | ✓ | Некритичен | 0.5 |
| K ₇ | ✓ | | | Некритичен | 0.5 |
| K ₈ | ✓ | | ✓ | Критичен | 2 |

Источник: составлено автором.

Априори наличие критерия K₄ свидетельствует о неэффективности корпоративного управления, так как объединение интересов акционеров и наемных менеджеров является одной из его основных задач.

При построении круговой фигурной диаграммы для оценки корпоративного потенциала реализации стратегии диверсификации вышеописанный параметр корпоративного управления будет находиться в промежутке от 0 до 10. Однако, в связи с тем, что максимальное значение в 10 баллов означает по вышеизложенной шкале оценки неэффективность корпоративного управления в организации, то полученные результаты перед нанесением на диаграмму следует преобразовать в обратном порядке. При итоговом балле суммы всех критериев, равном 10 (т.е. при неэффективности корпоративного управления в организации), на луче круговой фигурной диаграммы итоговый балл будет приравниваться к 0 баллов. Если итоговый балл равен 0, это будет означать максимально эффективное корпоративное управление в организации, и на луче круговой фигурной диаграммы будет приравниваться к 10 баллам.

Следующим параметром для оценки корпоративного потенциала выступает слаженность команды управляющих. Диверсифицированная организация априори ставит перед персоналом критерии многозадачности, сжатых сроков принятия решений, дополнительной ответственности. Соответственно, если в организации управляющая команда уже является сплоченной, вероятность возникновения

затруднений в ее деятельности будет значительно меньше, нежели чем при слабо сплоченной команде. Для общей оценки слаженности управляющего персонала целесообразно воспользоваться методикой расчета коэффициента сплоченности (Формула 1.1). Для этого требуется провести анкетирование респондентов по четырем направлениям, представленным в приложении Б, таблице Б.1, используя метод балльной оценки от 1 до 10. Временные рамки для каждого критерия – 1 год. Полученные результаты по каждому направлению приводятся к среднему значению через статистический показатель средней взвешенной величины.

Расчет коэффициента сплоченности управляющего персонала представляет собой следующий вид:

$$K_{СП} = \bar{Л} \times \bar{Э} \times \bar{КП} \times \bar{ПП}, \quad (1.1)$$

$$1 \leq K_{СП} \leq 10000$$

При значении коэффициента сплоченности $1 \leq K_{СП} \leq 3000$ управляющая команда считается разрозненной. Если значение коэффициента находится в промежутке $3001 \leq K_{СП} \leq 6000$, команда управленцев является умеренно сплоченной. При $6001 \leq K_{СП} \leq 10000$ управляющий персонал может считаться сплоченным. Для нанесения полученного результата на круговую диаграмму корпоративного потенциала диверсификации данные промежутки следует приравнять к нижеприведенным (Таблица 1.6):

Таблица 1.6 – Преобразование результатов коэффициента сплоченности для построения круговой диаграммы

| Значения коэффициента сплоченности | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|------------------------------------|---|
| $1 \leq K_{СП} < 8$ | 0 |
| $8 \leq K_{СП} \leq 1999$ | 1 |
| $2000 \leq K_{СП} \leq 2999$ | 2 |
| $3000 \leq K_{СП} \leq 3999$ | 3 |
| $4000 \leq K_{СП} \leq 4999$ | 4 |
| $5000 \leq K_{СП} \leq 5999$ | 5 |
| $6000 \leq K_{СП} \leq 6999$ | 6 |
| $7000 \leq K_{СП} \leq 7999$ | 7 |

Продолжение таблицы 1.6

| | |
|------------------------------|----|
| $8000 \leq K_{СП} \leq 8999$ | 8 |
| $9000 \leq K_{СП} \leq 9999$ | 9 |
| $K_{СП} = 10000$ | 10 |

Источник: составлено автором.

После всесторонней оценки управляющего персонала организации следует переходить к анализу корпоративной культуры. Каждая отдельная корпоративная культура уникальна, она создается в недрах коллектива. Наличие сильной корпоративной культуры с устоявшимися ценностями выступает весомым мотивирующим фактором для сотрудников организации.

Необходимость корпоративной культуры обосновывается следующими фактами: во-первых, она повышает лояльность персонала. Вновь пришедший работник, начиная трудовую деятельность с изучения документов корпоративной культуры, знакомится с историей организации, с ее ценностями, а также с поставленными целями и стратегической направленностью. Во-вторых, корпоративная культура дает определенную степень защиты: в ее рамках разрабатываются должностные инструкции, социальные пакеты, кадровая политика и программы обучения и ротации персонала.

В диверсифицированной организации корпоративная культура необходима для обеспечения работников информацией о ценностях, своде профессиональных норм, который предусматривает стиль взаимодействия сотрудников на различных уровнях.

Для анализа корпоративной культуры автором был разработан метод оценки степени развития корпоративной культуры, базирующийся на методе экспертных оценок. В его основу легли факторы, всесторонне характеризующие, по мнению опрошенных респондентов, корпоративную культуру в организации (Рисунок 1.12), которая, в свою очередь, влияет на ее финансовые результаты.



Рисунок 1.12 – Критерии для оценки степени развития корпоративной культуры организации

Источник: составлено автором.

Каждый отдельный критерий разбивается на составляющие, которые затем оцениваются экспертным методом с присвоением баллов. Количество составляющих каждого критерия может варьироваться в зависимости от специфики бизнеса. Примеры осуществления оценки критериев с разным количеством составляющих представлены в таблицах 1.7 и 1.8. При построении круговой фигурной диаграммы результаты по каждому из десяти критериев приравниваются к следующим баллам:

- низкий уровень проработанности - 0,3 балла;
- средний уровень проработанности - 0,6 балла;
- высокий уровень проработанности - 1 балл.

Таблица 1.7 – Пример критериев оценки кодекса корпоративной культуры организации

| Критерии кодекса КК | Оценка параметров | | |
|--|--|---|--|
| | 1 | 2 | 3 |
| Наличие кодекса корпоративной культуры | Данный документ отсутствует | Кодекс есть, но не проработан должным образом | Кодекс в наличии, всесторонне проработан |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | | | |
| 1 балл | Низкий уровень проработанности | | |
| 2 балла | Средний уровень проработанности | | |
| 3 балла | Высокий уровень проработанности | | |

Источник: составлено автором.

Таблица 1.8 – Пример критериев оценки мотивации персонала на корпоративном уровне

| Критерии мотивации персонала на корпоративном уровне | Оценка параметров | | |
|--|--|------------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Зарубежные стажировки | Никогда | Редко (не каждый год) | Каждый год |
| Семейные, спортивные и др. мероприятия | Реже, чем один раз в год | Один раз в год | Более 1-го раза в год |
| Материальные поощрения | Отсутствуют | Редко (один раз в год) | Более 1-го раза в год |
| Нематериальные поощрения | Отсутствуют | Редко (один раз в год) | Более 1-го раза в год |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | | | |
| 4 балл | Низкий уровень проработанности | | |
| 5-8 баллов | Средний уровень проработанности | | |
| 9-12 баллов | Высокий уровень проработанности | | |

Источник: составлено автором.

Далее, по результатам экспертных оценок вычисляется степень развития корпоративной культуры организации путем суммирования баллов по всем критериям. В процессе анализа корпоративного потенциала реализации стратегии диверсификации необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров, который имеет следующий вид (Формула 1.2):

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Кол-во уволенных сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Чаще всего статистически достаточным периодом для расчета данного коэффициента является 12 месяцев. Норма $K_{\text{тек}}$ определяется следующими значениями:

- 0% – 10% - текучесть кадров на нормальном уровне;
- 11% - 25% - средний уровень текучести кадров;
- Свыше 25% - критический уровень текучести кадров.

Для построения круговой фигурной диаграммы вышеуказанные значения будут приравняться к следующим баллам (Таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Преобразование результатов коэффициента текучести кадров для построения круговой диаграммы

| Значения коэффициента текучести | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|--|---|
| $0\% \leq K_{\text{тек}} \leq 3\%$ | 10 |
| $3,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 5\%$ | 9 |
| $5,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 10\%$ | 8 |
| $10,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 16\%$ | 7 |
| $16,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 21\%$ | 6 |
| $21,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 25\%$ | 5 |
| $25,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 30\%$ | 4 |
| $30,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 35\%$ | 3 |
| $35,1\% \leq K_{\text{тек}} \leq 40\%$ | 2 |
| $40,1\% \leq K_{\text{тек}} < 45\%$ | 1 |
| $K_{\text{тек}} > 45\%$ | 0 |

Источник: составлено автором.

Завершающим параметром корпоративного потенциала выступает коэффициент внутреннего материального потенциала, который отражает, насколько организация обеспечена необходимыми материальными ресурсами для начала осуществления диверсифицированной деятельности. Для расчета данного коэффициента были выделены критерии, представленные в приложении Б, таблице Б.2. Расчет коэффициента внутреннего материального потенциала осуществляется на основе методов экспертной оценки по десятибалльной шкале с применением средневзвешенной величины. При построении круговой фигурной диаграммы, определяющей корпоративный потенциал диверсификации, максимальный балл данного коэффициента будет равен 10 баллам, минимальный – 0 баллов.

Финансовый потенциал организации оценивается исходя из ключевых показателей ее финансовой деятельности. Автор выделил следующие коэффициенты для анализа:

- Коэффициент обеспеченности собственными средствами (далее – $K_{\text{осс}}$), который рассчитывается по формуле 1.3:

$$K_{\text{осс}} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} \quad (1.3)$$

Для построения круговой фигурной диаграммы значения коэффициента будут приравняться (Таблица 1.10):

Таблица 1.10 – Значения $K_{\text{осс}}$ для построения круговой диаграммы

| Значения $K_{\text{осс}}$ | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|------------------------------------|---|
| $K_{\text{осс}} < -1,5$ | 0 |
| $-1,5 \leq K_{\text{осс}} \leq -1$ | 1 |
| $-1 \leq K_{\text{осс}} < -0,5$ | 2 |
| $-0,5 \leq K_{\text{осс}} < -0,1$ | 3 |
| $-0,1 \leq K_{\text{осс}} < 0,1$ | 4 |
| $0,1 \leq K_{\text{осс}} < 0,3$ | 5 |
| $0,3 \leq K_{\text{осс}} < 0,5$ | 6 |
| $0,5 \leq K_{\text{осс}} < 0,7$ | 7 |
| $0,7 \leq K_{\text{осс}} < 1$ | 8 |

Продолжение таблицы 1.10

| | |
|-------------------------------|----|
| $1 \leq K_{\text{осс}} < 1,5$ | 9 |
| $K_{\text{осс}} > 1,5$ | 10 |

Источник: составлено автором.

- Коэффициент концентрации собственного капитала (далее - $K_{\text{КСК}}$). Расчет данного коэффициента производится по формуле 1.4:

$$K_{\text{КСК}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}} \quad (1.4)$$

Для построения диаграммы значения коэффициента будут приравняться (Таблица 1.11):

Таблица 1.11 – Значения $K_{\text{КСК}}$ для построения круговой диаграммы

| Значения $K_{\text{КСК}}$ | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|------------------------------------|---|
| $K_{\text{КСК}} < -1,5$ | 0 |
| $-1,5 \leq K_{\text{КСК}} \leq -1$ | 1 |
| $-1 \leq K_{\text{КСК}} < -0,5$ | 2 |
| $-0,5 \leq K_{\text{КСК}} < 0$ | 3 |
| $0 \leq K_{\text{КСК}} < 0,5$ | 4 |
| $0,5 \leq K_{\text{КСК}} < 1$ | 5 |
| $1 \leq K_{\text{КСК}} < 1,5$ | 6 |
| $1,5 \leq K_{\text{КСК}} < 2$ | 7 |
| $2 \leq K_{\text{КСК}} < 2,5$ | 8 |
| $2,5 \leq K_{\text{КСК}} < 3$ | 9 |
| $K_{\text{КСК}} \geq 3$ | 10 |

Источник: составлено автором.

- Коэффициент концентрации заемного капитала. Формула расчета $K_{\text{КЗК}}$ представлена ниже:

$$K_{\text{КЗК}} = \frac{\text{Долгосрочные обязательства} + \text{краткосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}} \quad (1.5)$$

Значения для построения диаграммы представлены в таблице 1.12:

Таблица 1.12 – Значения $K_{\text{КЗК}}$ для построения круговой диаграммы

| Значения $K_{\text{КЗК}}$ | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|------------------------------------|---|
| $K_{\text{КЗК}} > 1,1$ | 0 |
| $0,9 \leq K_{\text{КЗК}} \leq 1,1$ | 1 |
| $0,7 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,9$ | 2 |
| $0,5 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,7$ | 3 |
| $0,35 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,5$ | 4 |
| $0,3 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,35$ | 5 |
| $0,25 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,3$ | 6 |
| $0,2 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,25$ | 7 |
| $0,15 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,2$ | 8 |
| $0,1 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,15$ | 9 |
| $0 \leq K_{\text{КЗК}} < 0,1$ | 10 |

Источник: составлено автором.

- Коэффициент текущей ликвидности; расчет представлен в формуле 1.6:

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (1.6)$$

Значения коэффициента преобразованы в рамках авторского метода в таблице 1.13:

Таблица 1.13 – Значения $K_{\text{ТЛ}}$ для построения круговой диаграммы

| Значения $K_{\text{ТЛ}}$ | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|--------------------------------|---|
| $0 \leq K_{\text{ТЛ}} < 0,2$ | 0 |
| $0,2 \leq K_{\text{ТЛ}} < 0,4$ | 1 |
| $0,4 \leq K_{\text{ТЛ}} < 0,6$ | 2 |
| $0,6 \leq K_{\text{ТЛ}} < 0,8$ | 3 |
| $0,8 \leq K_{\text{ТЛ}} < 1$ | 4 |
| $1 \leq K_{\text{ТЛ}} < 1,2$ | 5 |
| $1,2 \leq K_{\text{ТЛ}} < 1,4$ | 6 |
| $1,4 \leq K_{\text{ТЛ}} < 1,6$ | 7 |
| $1,6 \leq K_{\text{ТЛ}} < 1,8$ | 8 |
| $1,8 \leq K_{\text{ТЛ}} < 2$ | 9 |
| $2 \leq K_{\text{ТЛ}}$ | 10 |

Источник: составлено автором.

- Коэффициент финансовой устойчивости (далее - $K_{\text{ФУ}}$), вычисление которого производится следующим образом (Формула 1.7):

$$K_{\text{фy}} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{валюта баланса}} \quad (1.7)$$

Преобразование результатов для построения лепестковой диаграммы представлены в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Значения $K_{\text{фy}}$ для построения круговой диаграммы

| Значения $K_{\text{фy}}$ | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|---------------------------------|---|
| $K_{\text{фy}} < 0,5$ | 0 |
| $0,5 \leq K_{\text{фy}} < 0,55$ | 1 |
| $0,55 \leq K_{\text{фy}} < 0,6$ | 2 |
| $0,6 \leq K_{\text{фy}} < 0,65$ | 3 |
| $0,65 \leq K_{\text{фy}} < 0,7$ | 4 |
| $0,7 \leq K_{\text{фy}} < 0,75$ | 5 |
| $0,75 \leq K_{\text{фy}} < 0,8$ | 6 |
| $0,8 \leq K_{\text{фy}} < 0,85$ | 7 |
| $0,85 \leq K_{\text{фy}} < 0,9$ | 8 |
| $0,9 \leq K_{\text{фy}} < 0,95$ | 9 |
| $K_{\text{фy}} \geq 0,95$ | 10 |

Источник: составлено автором

Для оценки **влияния внешней среды** целесообразно воспользоваться общеизвестным инструментом-матрицей PESTEL, так как он отражает основные тенденции изменения макросреды: политические, экономические, социальные, технологические, факторы внешней среды и юридические. При анализе степени влияния внешней среды на организацию автор считает необходимым использовать все факторы, кроме юридических, так как они не поддаются анализу на основании статистических данных. Порядок проведения PESTEL-анализа общеизвестен; для построения лепестковой диаграммы необходимо суммировать взвешенные оценки по каждой из пяти групп факторов. Так как максимальное значение в 10 баллов означает сильное влияние фактора внешней среды на организацию, полученный результат перед нанесением на круговую фигурную диаграмму следует преобразовать в обратном порядке.

Рыночный потенциал осуществления стратегии диверсификации может быть оценен с помощью расчета следующих параметров:

- бюджет маркетинга в общем объеме выручки организации;
- эффективность дистрибуции;
- конкурентная позиция организации;
- сильные стороны организации;
- возможности организации.

Бюджет маркетинга является основополагающим документом при разработке стратегического плана развития организации. В данном документе описываются основные цели, а также решения по производству либо развитию существующих и новых товаров (услуг). Также он позволяет организации усиливать свои рыночные позиции и расширять долю рынка. Корректно спланированный маркетинговый бюджет должен составлять 3-5% от чистой выручки организации. При построении круговой фигурной диаграммы значения данного параметра будут приравняться к следующим баллам (Таблица 1.15):

Таблица 1.15 – Значения параметра бюджета маркетинга для построения круговой диаграммы

| Размер бюджета маркетинга в общем объеме выручки | Преобразование результатов в баллы для построения диаграммы |
|--|---|
| БМ = 0 | 0 |
| $0\% < \text{БМ} < 1\%$ | 1 |
| $1\% \leq \text{БМ} < 1,5\%$ | 2 |
| $1,5\% \leq \text{БМ} < 2\%$ | 3 |
| $2\% \leq \text{БМ} < 2,5\%$ | 4 |
| $2,5\% \leq \text{БМ} < 3\%$ | 5 |
| $3\% \leq \text{БМ} < 3,5\%$ | 6 |
| $3,5\% \leq \text{БМ} < 4\%$ | 7 |
| $4\% \leq \text{БМ} < 4,5\%$ | 8 |
| $4,5\% \leq \text{БМ} < 5\%$ | 9 |
| $\text{БМ} \geq 5\%$ | 10 |

Источник: составлено автором

Следующим для определения рыночного потенциала реализации стратегии диверсификации является параметр эффективности дистрибуции. Дистрибуция подразумевает под собой комплексную деятельность по распространению и продвижению товаров (услуг). Эффективная дистрибуция является одним из ключевых факторов успеха организации. Расчет параметра эффективности

дистрибуции осуществляется через средневзвешенную величину по результатам экспертных оценок по критериям, отраженным в приложении Б, таблице Б.3.

Третьим в блоке рыночного потенциала организации является параметр ее конкурентоспособности. Данный параметр отражает способность организации осуществлять конкурентную борьбу и получать экономические выгоды от своей деятельности. Для расчета показателя конкурентоспособности следует воспользоваться представленной ниже методикой (Таблица 1.16):

Таблица 1.16 – Методика расчета параметра конкурентоспособности

| Критерии конкурентоспособности | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|------------|--------|-------------------|
| Организация имеет уникальное преимущество (технологическое; бизнес-модель; и т.д.) | | (1-10) | |
| Организация удовлетворяет спрос населения | | (1-10) | |
| Имидж организации | | (1-10) | |
| Организация имеет достаточно ресурсов для функционирования на новом рынке | | (1-10) | |
| Гибкость организации, быстрая адаптация к внешней среде | | (1-10) | |
| Уровень конкуренции в отрасли низкий | | | |
| Наличие скрытых потребностей на рынке | | | |
| ИТОГО: | $\Sigma=1$ | | Общий балл |

Источник: составлено автором.

Количество установленных критериев может меняться в зависимости от отраслевой специфики. Критериям присваивается соответствующий уровень важности, который в сумме равен 1. Уровень важности при расчете параметра конкурентоспособности организации означает, насколько оцениваемый критерий влияет на устойчивость бизнеса. Далее, каждому критерию присваивается балл на основе экспертной оценки от 1 до 10, где 1 означает, что данный критерий определяет низкую конкурентоспособность организации, а 10 – высокую. После проставления баллов рассчитывается общий балл конкурентоспособности организации с учетом важности критерия путем умножения веса критерия на присвоенный ему балл. Завершающими показателями определения рыночного потенциала реализации стратегии диверсификации являются ее сильные стороны и

возможности. Для их расчета следует воспользоваться матрицей SWOT-анализа (частями матрицы strengths и opportunities).

Последним критериальным показателем «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД выступает степень распределения бизнеса по сегментам, который рассчитывается с помощью параметра **BDR**. Идея данного параметра позволяет придать методу элементы новизны. Параметр BDR означает ту меру беспорядка, которая присуща системам, состоящим из множества элементов. Иными словами, чем меньше все элементы выбранной системы будут подчиняться порядку, тем выше параметр. В области исследования диверсификации под параметром BDR автор подразумевает степень диверсифицированности бизнеса, иными словами, степень распределения всего бизнеса по разным сегментам (Формула 1.8):

$$BDR = - \sum P_i \ln P_i, \quad (1.8)$$

$$0 \leq P_i \leq 1;$$

где P_i - доля производства в отрасли от объема общефирменного производства,

i – номер бизнеса.

Приведенная формула известна как критерий Шеннона, описанный в рамках статистической теории информации. Автор уточнил показатель P_i не с точки зрения вероятности состояния, а с позиции распределения бизнеса. Для определения степени диверсифицированности бизнеса через расчет параметра BDR следует воспользоваться значениями, приведенными в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Оценка степени диверсификации

| Интервал | Оценка степени диверсификации |
|---------------------------|-------------------------------|
| $BDR = 0$ | ⇒ Диверсификация отсутствует |
| $0,01 \leq BDR \leq 0,63$ | ⇒ Слабая диверсификация |
| $0,64 \leq BDR \leq 0,69$ | ⇒ Умеренная диверсификация |
| $BDR > 0,7$ | ⇒ Сильная диверсификация |

Источник: разработано автором.

Значение параметра BDR, равное 0, означает отсутствие диверсификации, поскольку свидетельствует о наличии одного бизнеса. Если значение параметра попадает в промежуток $0,01 \leq BDR \leq 0,63$, диверсификация считается слабой. Это минимальное значение, при котором, на взгляд автора, происходит реально значимое перераспределение рисков и ресурсов между бизнесами. Умеренной диверсификация считается тогда, когда при делении на два бизнеса один из них по размеру превосходит другой менее чем в два раза. Сильно диверсифицированной может считаться организация, реализующая три и более направления. Данное условие является обязательным, однако, не всегда достаточным (значение параметра 0,7 – это минимальное значение, которое не может быть достигнуто двумя бизнесами).

Параметр BDR в абсолютном масштабе характеризует наличие (либо отсутствие) необходимого опыта у организации, реализующей диверсифицированное направление. Приведенная в таблице 1.20 классификация может помочь в детальном изучении степени диверсифицированности организации и в выборе подходящей стратегии.

Как было объяснено ранее, построение круговой фигурной диаграммы для показателя степени распределения бизнеса по сегментам не представляется возможным. Вследствие этого результаты параметра BDR будут преобразовываться в баллы (Таблица 1.18) для построения конечной лепестковой диаграммы – «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД.

Таблица 1.18 – Значения параметра BDR для построения «Розы» суммарного потенциала в рамках ОЭД

| Значения параметра BDR | Преобразование результатов в баллы для построения «Розы» суммарного потенциала в рамках ОЭД |
|------------------------|---|
| $BDR = 0$ | 0 |
| $0,1 \leq BDR < 0,3$ | 1 |
| $0,3 \leq BDR < 0,5$ | 2 |
| $0,5 \leq BDR < 0,64$ | 3 |
| $0,64 \leq BDR < 0,69$ | 4 |
| $0,69 \leq BDR < 0,75$ | 5 |
| $0,75 \leq BDR < 0,95$ | 6 |

Продолжение таблицы 1.18

| | |
|-----------------------|----|
| $0,95 \leq BDR < 1,2$ | 7 |
| $1,2 \leq BDR < 1,5$ | 8 |
| $1,5 \leq BDR < 2$ | 9 |
| $BDR \geq 2$ | 10 |

Источник: составлено автором.

По итогам экспертной оценки параметров каждого критериального показателя и преобразования результатов к единой шкале требуется построить круговую фигурную диаграмму по всем критериальным показателем, за исключением показателя степени распределения бизнеса по сегментам. Лучшие значения параметров на лучах-шкалах отмечаются дальше от центра диаграммы, худшие – ближе к центру. Результирующие критериальные показатели суммарного потенциала диверсификации рассчитываются как площадь получившихся замкнутых произвольных многоугольников (Формула 1.9):

$$S_{\text{крп}} = S_1 + S_2 + \dots + S_n, \quad (1.9)$$

где $S_{\text{крп}}$ - площадь диаграммы отдельного критериального показателя,

S_1, S_2, S_n - площади получившихся треугольников.

Площадь каждого получившегося треугольника, в свою очередь, вычисляются по формуле 1.10:

$$S_n = \frac{1}{2} \times a \times b \times \sin \alpha, \quad (1.10)$$

где a, b – стороны получившегося треугольника,

$\sin \alpha$ – синус угла между сторонами получившегося треугольника, то есть $\sin 72^\circ$ (что равно 0,95).

Площадь отдельного произвольного замкнутого многоугольника в условном масштабе характеризует соответствующий потенциал реализации стратегии диверсификации (чем больше площадь, тем выше потенциал).

Далее целесообразно вычислить результат показателя площади каждого из четырех критериальных показателей. При оценке всех параметров на 1 балл, площадь многоугольника будет равна 2,38; при оценке на 4 балла – 38,04, при оценке на 8 баллов – 152,2, при оценке на 10 баллов – 237,8 (максимальное значение). Следующим шагом необходимо адаптировать полученные результаты площадей критериальных показателей к единой шкале оценки для дальнейшего построения «Розы суммарного потенциала» организации в рамках ОЭД (Таблица 1.19).

Таблица 1.19 – Значения результатов площадей критериальных показателей при построении «Розы» суммарного потенциала в рамках ОЭД

| Результаты площади отдельного критериального показателя для построения «Розы» суммарного потенциала в рамках ОЭД | Преобразование результатов в баллы |
|---|---|
| 0 | 0 |
| 0 – 2,4 | 1 |
| 2,5 – 9,5 | 2 |
| 9,6 – 21,4 | 3 |
| 21,5 – 38 | 4 |
| 38,1 – 59,4 | 5 |
| 59,5 – 85,6 | 6 |
| 85,7 – 116,5 | 7 |
| 116,6 – 152,2 | 8 |
| 152,3 – 192,6 | 9 |
| 192,7 – 237,8 | 10 |

Источник: составлено автором.

Оценка «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД будет осуществляться путем сравнения получившегося результата с предельным, то есть «идеальным», значением (где значение всех критериальных показателей равно 10 баллов, т.е. площадь фигуры равна 237,8). Однако в связи с тем, что зависимость площади фигуры от критериальных показателей описывается квадратичной функцией (Формула 1.10), то для оценки получившегося результата площади «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД следует использовать следующую формулу 1.11:

$$G = \sqrt{\frac{S_1}{S_{\text{п}}}} \times 100\%, \quad (1.11)$$

где G – потенциал реализации стратегии диверсификации,

S_1 – площадь фигуры выбранной организации,

$S_{\text{п}}$ – площадь «идеальной» фигуры.

Данный метод оценки нацелен на наглядное выявление наиболее неблагоприятных критериальных показателей, которые влекут за собой негативные последствия для всей организации. Проработка таких показателей позволит выявить актуальные направления совершенствования деятельности организации.

Второй этап графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД заключается в инвестиционном анализе диверсифицированного направления, взятого отдельно в качестве инвестиционного проекта, и дальнейшая оценка возможных рисков.

Для проведения инвестиционного анализа диверсифицированного направления целесообразно построение модели дисконтирования денежных потоков (ДДП). Для этого следует опираться на такие показатели эффективности проектов, как: PP (период окупаемости проекта), DPP (дисконтированный период окупаемости проекта), NPV (чистая приведенная стоимость), PI (индекс рентабельности), RP (ставка доходности инвестиционного проекта), IRR (показатель внутренней нормы доходности)³⁵. Выбранные показатели позволяют оценить эффект от реализации стратегии диверсификации с точки зрения инвестиционной привлекательности. Расчет по заданным показателям должен быть проведен до начала реализации диверсификации с целью оценки целесообразности инвестирования в дополнительное направление бизнеса.

Определение масштабов оценки рисков, критичных для развития организации, зависит от четкого понимания характера целей организации, которые могут быть определены в широком плане (общее финансовое положение

³⁵ Федеральная служба РФ по финансовому мониторингу [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fedsfm.ru/activity> (дата обращения: 27.10.2018).

организации) и в более узком (на уровне рынка сбыта, процессов внутри организации и т.д.) Возможные риски сгруппированы в следующем виде: стратегические риски, производственные риски, финансовые риски, потребительские риски, бухгалтерские риски, маркетинговые риски, операционные риски, риски внешней среды и т.д. Вышеописанные группы рисков выступают примером их распределения по основным сферам деятельности организации. Проведение риск-анализа требует конкретного определения тех категорий рисков, которые имеют непосредственное отношение к организации, т.е. зависят от ее приоритетов и целей. Процесс его проведения должен быть интегрирован в организации для получения достоверной своевременной информации.

Данный вид анализа эффективен в качестве внутреннего аудита; он должен быть осуществлен до начала реализации диверсифицированной деятельности и после для сравнения результатов. В случае, если стратегия диверсификации увеличила существующие риски организации, следует сделать вывод о ее нецелесообразности.

В настоящей главе были проанализированы теоретические аспекты стратегии диверсификации бизнеса. В ходе анализа было выполнено:

- изучены существующие понятия стратегии диверсификации бизнеса, на основе которых автором была уточнена трактовка понятия «диверсификации» в качестве стратегии;
- структурированы мотивы реализации стратегии диверсификации по выбранным критериям;
- расширена и дополнена типология эталонных стратегий;
- сформулированы и сгруппированы возможные конкурентные преимущества реализации изучаемой стратегии;
- разработан авторский графико-аналитический метод комплексной оценки эффективности диверсификации в организации.

Результаты, полученные в ходе написания главы, могут быть использованы для дальнейшего изучения стратегии диверсификации, так как формируют необходимую теоретическую базу в изучении выбранного вопроса.

ГЛАВА 2 РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1 Особенности диверсифицированной деятельности в производстве пищевых продуктов, включая напитки

Пищевая промышленность Российской Федерации – это совокупность промышленных отраслей, производящих готовые пищевые продукты, полуфабрикаты, безалкогольные напитки, ликероводочные изделия (далее по тексту ЛВИ), а также табачную продукцию. Для экономики страны пищевая промышленность является одной из системообразующих сфер, формирующих агропродовольственный рынок, а также продовольственную и экономическую безопасность. Ее развитие позволяет компенсировать или ликвидировать различия в снабжении продовольствием населения, связанные с разрозненностью природных условий регионов страны.

Изучение практического опыта реализации стратегии диверсификации в пищевой промышленности Российской Федерации будет способствовать выявлению характерных особенностей и ключевых ошибок, присущих производственным организациям, диверсифицирующим свою деятельность.

Текущая экономическая ситуация страны вынуждает отечественные предприятия использовать всевозможные способы защиты и искать пути перераспределения рисков для повышения устойчивости бизнеса. Одним из таких путей является реализация стратегии диверсификации бизнеса, так как она априори нацелена на максимизацию прибыли и снижение рисков, о чем подробно написано в главе 1 настоящей работы. Стратегия диверсификации приоритетного направления деятельности позволяет создать самостоятельно развивающийся бизнес, а совместное использование бизнес-процессов упрощает удержание или завоевание новых позиций организации. Анализ существующего опыта реализации

диверсифицированной деятельности в пищевой промышленности РФ позволит выявить существующие закономерности ее успешного применения с позиции повышения эффективности и доходности; в результате анализа будут определены и сформулированы рекомендации в области целесообразности реализации стратегии диверсификации.

Пищевая промышленность Российской Федерации характеризуется высокой конкурентоспособностью на внутреннем рынке: функционирует большое количество производителей, в связи с чем у конечного потребителя существует широкий выбор среди товаров одинаковых категорий, а также среди товаров-субститутов. Также необходимо отметить, что пищевая промышленность связана с другими направлениями деятельности, такими как перерабатывающая промышленность и сельское хозяйство, что создает дополнительные возможности для производителей. Стратегическое значение комплекса пищевой промышленности и важность стоящих перед ним задач приводят к необходимости корректировок стратегий и анализа существующих вспомогательных векторов развития ряда организаций, что не всегда получается сделать в рамках основного производственного направления.

Опыт диверсификации бизнеса существует давно, однако его успех в условиях рыночной экономики зависит не только от способности предусматривать и моделировать структуру производства с внедрением новых видов продукции/услуг, но и умения своевременно адаптироваться к изменениям макросреды и возможности правильного определения направления инвестирования.

В результате анализа деятельности диверсифицированных организаций пищевой промышленности были выявлены типичные ошибки, допускаясь при реализации изучаемой стратегии и крайне негативно влиявшие на эффективность деятельности организаций:

- отсутствие эффекта синергии;
- отсутствие надлежащего опыта для эффективной реализации стратегии диверсификации;
- следование трендовым тенденциям;

- некачественная оценка рынка с прогнозом на 5-10 лет.

Следует разобрать допущенные ошибки более подробно.

Отсутствие эффекта синергии. Суть стратегии диверсификации заключается в получении положительного эффекта синергии для обеспечения ее успешного в коммерческом плане применения. Чаще всего эффекта синергии можно достигнуть в связанных отраслях в том случае, если они привлекательны с точки зрения структуры и барьеров входа. Если при реализации диверсифицированной деятельности желаемого эффекта не происходит, и новое направление приносит убытки, в конечном итоге страдает основной бизнес. Примером такой весомой ошибки может послужить опыт комплекса предприятий «Амтел», в состав которого в 2004-2005 гг. входили ликероводочный комбинат (производство спирта и ЛВИ) ООО «Ликероводочный комбинат Амтел», завод по производству соков «Амтел Софт Дринкс» и чаеразвесочная фабрика «Амтел». В 2005 году руководство комплекса приняло решение о необходимости обеспечения существующего спиртзавода собственным зерном, в связи с чем был куплен собственный участок земли для выращивания пшеницы. В то же время был приобретен завод для производства сокового концентрата (сырье для изготовления соков). Также были приобретены животноводческие мясомолочные комплексы. Такой широкий охват привел к обратному, или отрицательному, эффекту синергии, вложенные деньги не привели к коммерческому успеху, и предприятия, входившие в комплекс «Амтел», были распроданы.

Отсутствие надлежащего опыта для эффективной реализации диверсификации – одна из самых распространенных проблем, с которой сталкивались и продолжают сталкиваться российские и зарубежные организации. Расширение деятельности априори является рискованным процессом, так как перед принятием такого управленческого решения не всегда получается всесторонне оценить и просчитать возможные риски и последствия. Чаще всего руководство, выбрав курс диверсификации деятельности, настаивает на быстром освоении новых рынков, привлекая существующих работников, которые могут не иметь требуемого опыта. Данную ошибку следует рассмотреть на опыте ООО

«Производственная торговая компания «Жаргал»», оптовой организации, основным видом деятельности которой является дистрибуция продуктов питания. Так как стратегия диверсификации в неродственный бизнес уже использовалась ранее, руководство решило параллельно заниматься развитием собственной сети автомастерских с ремонтными работами полного цикла для получения дополнительного дохода. Однако уже через полтора года, в связи с отсутствием надлежащего опыта, а также из-за жесткой конкуренции, организации пришлось отказаться от диверсификации деятельности.

Следование трендовым тенденциям. Векания моды и современные тенденции часто выглядят привлекательными для освоения, однако они требуют взвешенных решений о возможностях организации им следовать. АО «Лебедянский», принадлежащий PepsiCo Russia, в начале 2000-х годов решило выпустить слабоалкогольные коктейли, пытаясь превратить слабый тренд отрасли в мощный потенциал для роста. Являясь на тот момент уже диверсифицированной организацией, АО «Лебедянский» сделало ставку на имеющиеся конкурентные преимущества в области производства соков и безалкогольных напитков. Однако богатый опыт в розничной торговле не дал желаемых результатов. Бурный рост рынка слабого алкоголя в 2001-2003 гг., характеризующийся увеличением объемов продаж в два раза, к 2004 году замедлился, и в последующих годах показал тренд снижения. Таким образом, организация постепенно вывела слабоалкогольные коктейли из своего портфеля.

Некачественная оценка рынка с прогнозом на 5-10 лет. Примером ненадлежащего составления прогнозов может послужить опыт агрохолдинга «Великолукский молочный комбинат», в 2009 году диверсифицировавшего производство с целью стать игроком федерального уровня в сегменте поставщиков сыра, имея при этом 20% доли рынка цельномолочной продукции Санкт-Петербурга. Затраты на реконструкцию составили 3 миллиарда рублей, агрохолдинг провел ребрендинг и начал уверенно занимать долю на новом рынке, тогда как в основное направление необходимые инвестиции предусмотрены не были. В результате без кардинального изменения основных процессов

транспортировка цельномолочной продукции из Великих Лук в крупные торговые сети стала низкомаржинальной, и организация приняла решение полностью отказаться от основного бизнеса в пользу диверсифицированного направления.

Описанные автором типичные ошибки, допускаемые при реализации стратегии диверсификации, актуальны как для отечественных, так и для зарубежных производственных предприятий. Они должны быть заложены в основу принципов принятия решения о диверсификации деятельности. Для дальнейшего анализа и оценки эффективности реализации стратегии диверсификации автор счёл необходимым рассмотреть один из подразделов обрабатывающего производства РФ, а именно производство пищевых продуктов, включая напитки. Анализ и мониторинг ситуации в вышеобозначенном виде экономической деятельности Российской Федерации был проведен на основании документов Федеральной службы по регулированию алкогольного рынка совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти, такими как Федеральная служба государственной статистики, Федеральная налоговая служба, Федеральная таможенная служба, Министерство внутренних дел Российской Федерации, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

Производство пищевых продуктов, включая напитки, является одним из ведущих видов экономической деятельности согласно ОКВЭД³⁶, главными отличиями которого выступают социальная значимость и крайняя зависимость от государственного регулирования. Данный вид деятельности характеризуется жесткой конкурентной борьбой, большими объемами продаж и теневым характером значительной его части.

В 2017 г. по официальным статистическим данным Федеральной Службы по регулированию алкогольного рынка (далее по тексту ФС РАР) объем производства и отгрузки этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции легального сектора вырос на 2% (Рисунок 2.1).

³⁶ Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс] – ОК 029-2001 (КДЕС редакция 1). – 2014. – № 4. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/842501197> (дата обращения: 01.04.2018).

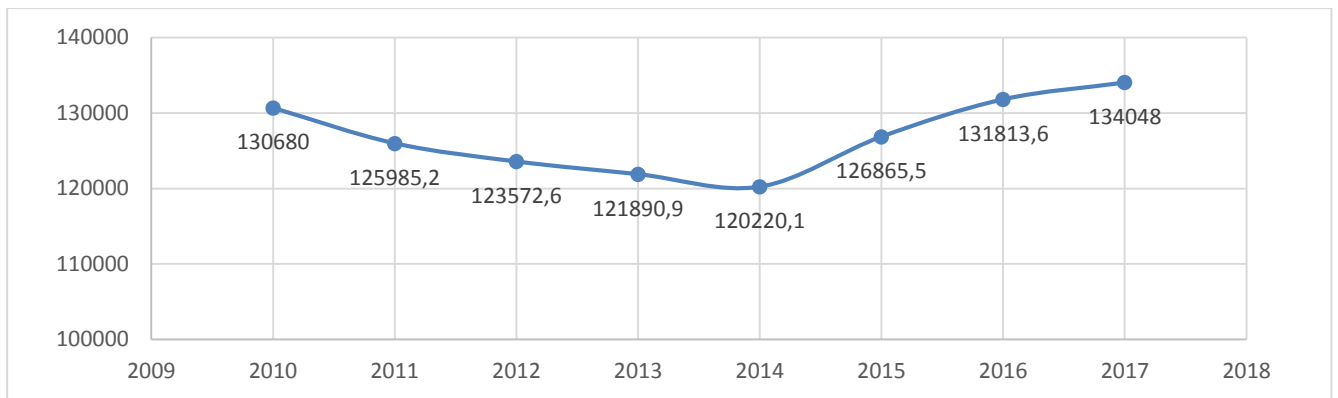


Рисунок 2.1 – Сведения о производстве этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, тыс. дкл. (в целом по Российской Федерации)

Источник: составлено автором по данным Росстата³⁷.

Зафиксированное падение объемов производства в период с 2011-2014 гг. удалось остановить. ФС РАР предприняла комплекс мер, к которым относятся: снижение минимальной розничной цены на категорию «водка», замораживание ставки акциза, подключение к ЕГАИС (Единой государственной автоматизированной информационной системе учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции оптовиков и крупных сетей), а также увеличение числа проверок и изъятие оборудования у нелегальных производителей.

Продажи алкогольной продукции сократились почти на четверть в период с 2012-2017 гг. по ряду причин (Рисунок 2.2). К ним можно отнести: резкий рост ставки акциза и общего нестабильного положения экономики РФ, возрастающие темпы роста нелегального рынка и, как следствие, отток потребителей в нелегальный сектор. Снижение темпов роста продаж в алкогольной отрасли связано с усиленной государственной политикой (экономической и социальной), а также со снижением доходов населения. В период с 2012-2017 гг. алкогольная продукция подорожала практически в 1.5 раза, значительный рост цен отмечен на

³⁷ Производство основных видов продукции в натуральном выражении (годовые данные с 2009 г.) в соответствии с ОКПД2 [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/usiness/prom/natura/god17.htm (дата обращения 12.04.2018).

категории отечественных вин и пива отечественных марок. Государством был предпринят ряд мер, усложнивший деятельность по продаже алкогольной продукции. В связи с вышеизложенным, организации начали искать альтернативные пути выхода из сложившейся затруднительной ситуации, одним из которых является диверсификация.

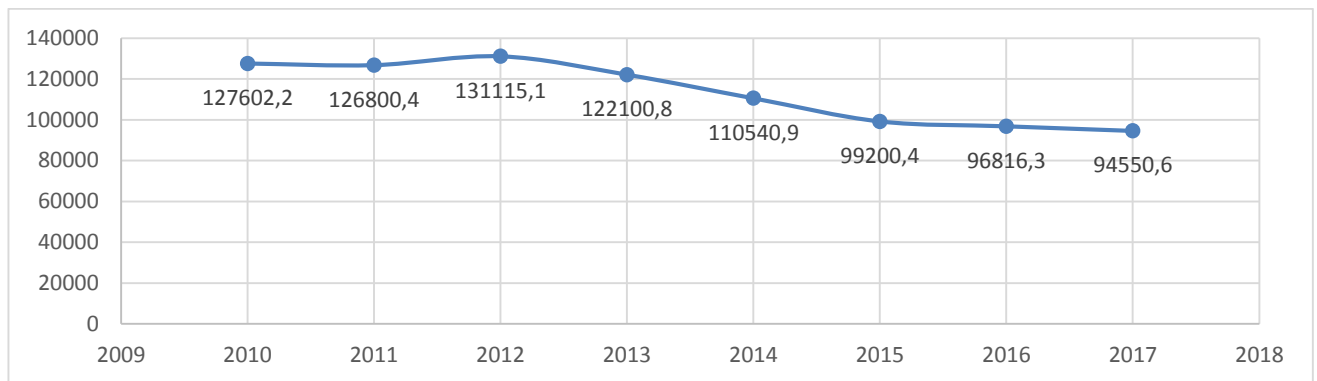


Рисунок 2.2 – Сведения о продажах этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции населению, тыс. дкл. (в целом по Российской Федерации)

Источник: составлено автором по данным Росстата³⁸.

Профиль производства пищевых продуктов, включая напитки, по данным Росстата, состоит из ряда позиций, основными из которых являются водка, пиво, вино. Данные о долях отдельных видов продукции в структуре розничной продажи в 2017 г. представлены на рисунке 2.3. По ключевым позициям сокращение объема производства в 2017 г. по сравнению с 2016 г. составило: водка - 22,3% (19,1 млн дкл.); коньяк – 7,0% (0,5 млн дкл.); слабоалкогольные напитки с содержанием этилового спирта не более 9% от объема готовой продукции – 34,8% (9,1 млн дкл.).

³⁸ Продажа населению этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции (годовые данные с 2009 г.) [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/IssWWW.exe/Stg/d02/22-11.htm (дата обращения 12.04.2018).

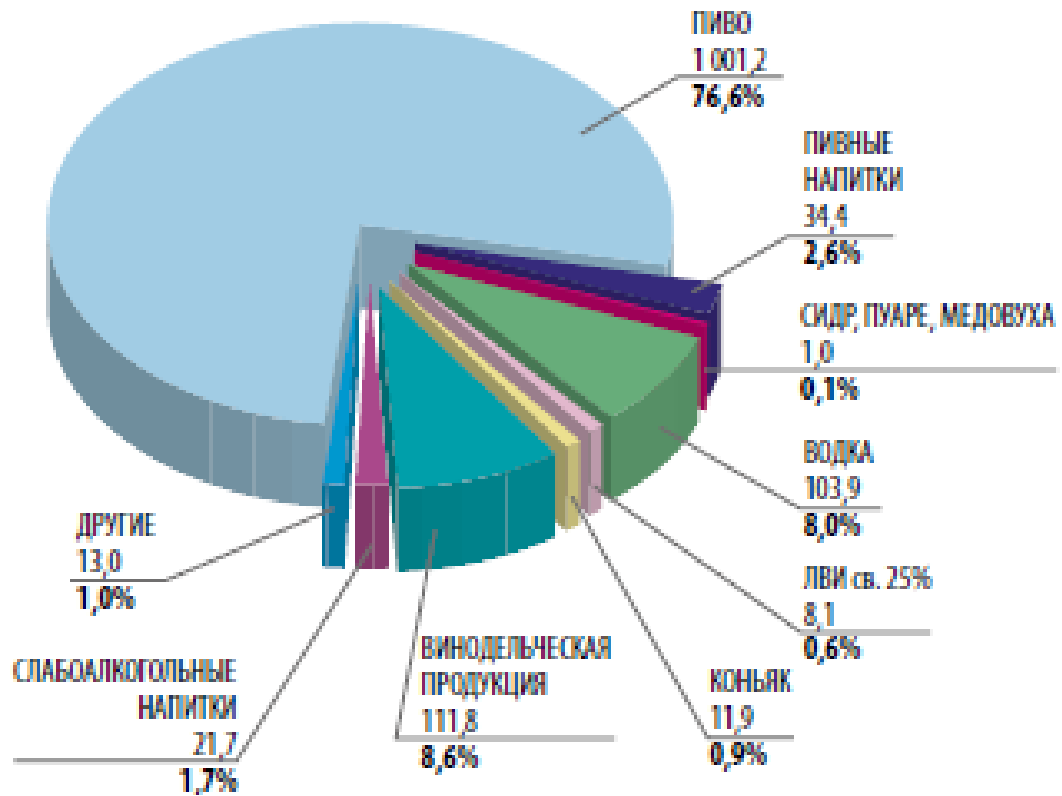


Рисунок 2.3 – Объем розничной продажи алкогольной продукции в 2017 г., млн
дкл.

Источник: составлено автором по данным Росстата³⁹.

В качестве области эффективного применения методических рекомендаций по оценке эффективности стратегии диверсификации было выбрано АО «Росспиртпром» (далее по тексту Общество, АО «Росспиртпром»). Данное Общество было выбрано по ряду причин. Во-первых, АО «Росспиртпром» является градообразующим холдингом, занимающим восьмое место по объемам отгрузок среди участников рынка водки и ЛВИ. Обществом была получена лицензия, в соответствии с которой ФС РАР разрешило осуществление таких видов деятельности, как производство, хранение и поставка произведенных спиртных напитков (водки и ликероводочных изделий). Данный вид деятельности Общество

³⁹ Продажа населению алкогольных напитков (годовые данные за 2017 г.) [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/IssWWW.exe/Stg/d02/22-11.htm (дата обращения 12.04.2018).

осуществляло до первого квартала 2017 года. Таким образом, период деятельности Общества в отрасли производства алкогольной продукции составил 7 лет.

Во-вторых, 100% акций АО «Росспиртпром» принадлежат государству. Это означает, что в рамках государственной концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. холдинг был выбран в качестве основного актива, который государство будет развивать и стремиться сделать лидером рынка для капитализации Общества и пополнения государственного бюджета. Автор считает целесообразным анализировать данные АО «Росспиртпром» с 2013 г. в связи с реорганизацией из формы Федерального государственного унитарного предприятия в акционерное общество, а также в связи с тем, что диверсификация в Обществе начала осуществляться с 2014 г.

АО «Росспиртпром» было создано 16 января 2009 г. (ОГРН 1097746003410, свидетельство о государственной регистрации юридического лица серии 77 № 010920804) на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федерального закона от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» и постановления Правительства РФ от 29 декабря 2007 г. № 1014 «Об особенностях приватизации федерального государственного унитарного предприятия «Росспиртпром» (федерального казенного предприятия)». Единственным учредителем общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Штатная численность сотрудников Общества по состоянию на 01.01.2017 составляла 997 человек. Основными видами деятельности общества с момента создания являлись⁴⁰:

- производство водки, ликероводочных изделий, коньяков и игристых вин;
- хранение водки, ЛВИ, коньяков и игристых вин;
- продажа водки, ЛВИ, коньяков и игристых вин;
- сторонний розлив.

⁴⁰ В соответствии с информационным письмом об учёте в Статрегистре Росстата от 29 января 2009 г. № 1-17-26/2-1909.

Диверсифицированными видами деятельности АО «Росспиртпром» являлись:

- производство этилового спирта;
- головная фракция этилового спирта;
- хранение этилового спирта;
- продажа этилового спирта.

В начале 2016 г. Общество скорректировало долгосрочную стратегию развития, сфокусировав деятельность на спиртовом направлении вследствие негативных изменений конъюнктуры рынка. В том же году АО «Росспиртпром» на заседании совета директоров (от 08 ноября 2016 г.) утвердило Положение о реализации профильных и непрофильных активов, в связи с чем основная часть торговых знаков была распродана. В феврале 2016 г. Общество осуществило сделку на 5,7 млрд руб. по приобретению 8 спиртовых заводов.

Производство спирта как направление связанной диверсификации бизнеса появилось в Обществе с мая 2014 г. Этиловый спирт (этанол) является продуктом перегонки сброженных углеводосодержащих продуктов с последующим концентрированием и обработкой отгона спиртосодержащей жидкости. Он представляет собой бесцветную легкоподвижную горючую жидкость плотностью при 0°С 806 кг/м³, с температурой кипения 78,3°С; смешивается с водой в любых соотношениях, в больших дозах ядовит.

В зависимости от исходного сырья различают два вида спирта этилового: пищевой и технический. Пищевой этиловый спирт получают:

- из растительного сырья, насыщенного крахмалом (картофеля, зерна злаков, отходов крахмалопаточного производства) и инулином (топинамбура и корней цикория);
- из растительного сырья, содержащего сахар (мелассы – отхода сахарного производства, сахарной свеклы, некондиционного сахара-сырца, стеблей сахарного тростника, некондиционных плодов и ягод, включая виноград, а также из отходов виноделия).

Основными потребителями пищевого этилового спирта выступают производители водки, ЛВИ, низкокачественных видов портвейна, вермута,

виноградные и плодово-ягодные вина, а также производители слабоалкогольных коктейлей.

Технический спирт производят:

- из растительного сырья с высоким содержанием клетчатки негидролизруемыми ферментами дрожжевой клетки (древесных опилок, соломы, торфа, мха), и из сульфитных щелоков (отходов целлюлозно-бумажного производства);
- из нефтепродуктов синтетическим путем – гидратацией углеводорода этилена.

Технический спирт применяется при производстве парфюмерно-косметической продукции, бытовой и промышленной химии, фармацевтической продукции, синтетического каучука, пластмассы, фотопленки, пороха, текстолита и прочей продукции. Денатурат применяется для освещения, лабораторных и промышленных надобностей, а также в качестве топлива.

По данным Федеральной службы по регулированию алкогольного рынка, представленным в таблице 2.1, объемы отгрузок спирта этилового ректифицированного из пищевого сырья на внутренний и внешний рынки производителями отрасли, находящимися на территории Российской Федерации, по итогам 2017 года выросли на 6,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составили 51 649 тыс. дкл. Объемы отгрузок спирта этилового ректифицированного из пищевого сырья на внутренний рынок по итогам 2017 года увеличились на 11,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составили 48 986 тыс. дкл. Экспорт спирта этилового ректифицированного из пищевого сырья за 2017 года упал на 42,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В связи с укрепившимся курсом национальной валюты, экспорт спирта, который используется европейскими производителями на технические цели, в 2017 году был экономически нецелесообразен.

Таблица 2.1 – Реализация спирта этилового ректифицированного из пищевого сырья на внутреннем и внешнем рынках по видам исходного сырья, тыс. дкл.

| Наименование | 2016 год | 2017 год | Отклонение 2017 год/ 2016 год | |
|-------------------------------------|---------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| | | | тыс. дкл | % |
| Отгрузки на внутренний рынок | 43 942 | 48 986 | 5 044 | 11,5 |
| Зерновой | 40 060 | 44 282 | 4 222 | 10,5 |
| Меласный | 3 882 | 4 704 | 822 | 21,2 |
| Экспорт | 4 599 | 2 663 | -1 936 | -42,1 |
| Зерновой | 4 291 | 2 283 | -2 008 | -46,8 |
| Меласный | 308 | 380 | 72 | 23,4 |
| Итого | 48 541 | 51 649 | 3 108 | 6,4 |

Источник: данные ФС РАР⁴¹.

14 мая 2014 г. Общество получило лицензию, в соответствии с которой ФС РАР разрешила осуществление таких видов деятельности, как производство, хранение и поставка произведенного этилового спирта (ректификованного из пищевого сырья). В период до 2016 года основной площадкой по производству этилового спирта являлось ОСП «Беслан». В 2016 году АО «Росспиртпром» приобрело контроль над следующими организациями (далее вместе именуемые «Группа компаний»):

- спиртовые заводы: ООО «Эталон», ООО «КурскПродукт», ООО «Премиум», ООО «Престиж», АО «Ерофеев», ООО «АБСОЛЮТ», ООО «ДДД», ООО «Зернопродукт»;
- транспортная компания: ООО «ОТК «Магистраль»;
- закупщик зерна: в настоящее время ООО «КЦ «РИЧ».

Таким образом, по состоянию на 31 декабря 2017 г. период деятельности Общества в отрасли производства спирта составил более 3-х лет.

В 2017 году АО «Росспиртпром» являлось крупнейшим игроком российского рынка спирта этилового ректифицированного из пищевого сырья. Объем российского

⁴¹ Сведения об объемах производства этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей в Российской Федерации в 2016 – 2017 гг. [Электронный ресурс] / ФС РАР. – 2018. – Режим доступа: http://www.fsrar.ru/deyatelnost/svedeniya_narynke_podeklar/2015_god (дата обращения 02.05.2018).

рынка этилового спирта из пищевого сырья в 2016 – 2017 годах в отгрузках предприятиям -производителям алкогольной продукции представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Объем российского рынка этилового спирта из пищевого сырья в отгрузках производителям алкогольной продукции в 2016-2017 гг.

| Наименование | Объем реализации, тыс. дал | | Отклонение 2017 год/ 2016 год | |
|--|----------------------------|---------------|-------------------------------|-------------|
| | 2016 год | 2017 год | тыс. дал | % |
| Продажи АО «Росспиртпром», в т.ч: | 21 365 | 21 819 | 454 | 2,1 |
| Спиртовые заводы АО «Росспиртпром» | 17 014 | 16 951 | -63 | -0,4 |
| Отгрузки в рамках договоров организации управления продажами | 4 351 | 868 | 513 | 11,8 |
| Внутрихолдинговые продажи конкурентов⁴² | 9 551 | 11 266 | 1 715 | 18,0 |
| АО «Татспиртпром» | 3 080 | 3 706 | 626 | 20,3 |
| ООО ФИЛИАЛ ООО «РСВ» «БУИНСКИЙ СПИРТОЗАВОД» | 1 369 | 1 721 | 352 | 25,7 |
| АО «Башспирт» | 1 185 | 1 475 | 290 | 24,5 |
| АО «Мордовспирт | 718 | 922 | 204 | 28,4 |
| АО «Иткульскийспиртзавод» | 842 | 858 | 16 | 1,9 |
| АО «Галвис» | 498 | 710 | 212 | 42,6 |
| ООО «СПИРТЗАВОД «БАЛЕЗИНСКИЙ» | 504 | 603 | 99 | 19,6 |
| ООО «КРИСТАЛЛ-СПИРТ» | 568 | 483 | -85 | -15,0 |
| Прочие | 787 | 788 | 1 | 0,1 |
| Продажи на свободный рынок⁴³ | 3 188 | 3 269 | 81 | 2,6 |
| ООО «РИАЛ» | 1 037 | 1 215 | 178 | 17,2 |
| ООО «КАЗАЧЬЕ» | 714 | 646 | -68 | -9,5 |
| ООО «Спиртзавод Оренбургский» | 480 | 406 | -74 | -15,4 |
| ООО «ЦЕНТР-ПРОДУКТ» | 144 | 380 | 236 | 163,9 |
| Прочие | 813 | 622 | -191 | -23,4 |
| Доля внутрихолдинговых продаж, % | 28,0 | 31,0 | 3,0 | 10,7 |
| Доля АО «Росспиртпром» на свободном рынке, % | 87,0 | 87,0 | 0,0 | -0,1 |
| Доля АО «Росспиртпром» всего, % | 62,6 | 60,0 | -2,6 | -4,2 |
| Итого реализовано предприятиям алкогольной промышленности | 34 104 | 36 354 | 2 250 | 6,6 |

Источник: годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г.⁴⁴.

⁴² Объемы реализации спирта сторонними производителями для нужд собственного производства алкогольной продукции

⁴³ Свободный рынок = Итого реализовано предприятиям алкогольной промышленности - Внутрихолдинговые продажи

⁴⁴ Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2018. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения: 22.03.2018).

В 2017 году потребление этилового спирта из пищевого сырья предприятиями-производителями алкогольной продукции увеличилось на 6,6% по сравнению с 2016 годом. Особенно активно в 2017 году развили свое производство вертикально-интегрированные предприятия отрасли, их объем производства и потребления спирта вырос до 11 266 тыс. дкл, что составило 31% от объема потребления спирта в целом. Потребление спирта этилового ректифицированного из пищевого сырья прочими потребителями составило 12 633 тыс. дкл, что на 28,4% выше чем за аналогичный период прошлого года. Рост потребления спирта этилового из пищевого сырья прочими потребителями связан с увеличением спроса на продукцию со стороны предприятий оборонно-промышленной и фармацевтической отраслей.

По итогам 2017 года АО «Росспиртпром» являлось ведущим поставщиком спирта на ликероводочные предприятия страны. Доля Общества на свободном рынке по направлению продаж спирта в адрес ликероводочных предприятий в 2017 году составила 87,0%.

Таким образом, в настоящем параграфе была определена область эффективного применения методических рекомендаций по оценке эффективности стратегии диверсификации, которой стало производственное предприятие АО «Росспиртпром». В следующем параграфе будут проанализированы различные качественные и количественные показатели деятельности Общества, что позволит сделать вывод о целесообразности и эффективности реализуемой стратегии.

2.2 Факторы, влияющие на подготовку производственного предприятия к реализации стратегии диверсификации

В настоящем параграфе автор считает целесообразным проанализировать с помощью графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД уже существующее в АО «Росспиртпром» направление диверсифицированной

деятельности по производству пищевого ректифицированного спирта. Так как ОСП «Беслан» было приобретено Обществом в 2014 г., данные, необходимые для применения метода, будут взяты за 2013 г. То есть, необходимо определить, было ли в целом готово АО «Росспиртпром» реализовывать стратегию диверсификации по производству пищевого спирта. Выбранный временной период необходим как эксперимент для апробации достоверности результатов.

Как было описано в главе 1 параграфе 1.4 настоящего диссертационного исследования, в первом этапе графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД необходимо определить технологичность выбранной отрасли. В данном исследовании отраслевая технологичность как критерий будет отсутствовать в связи со спецификой выбранного направления пищевой промышленности, а именно производства пищевых продуктов, включая напитки. Технологичность данного вида деятельности минимальна, что значительно упрощает подходы к оценке эффективности стратегии диверсификации.

Все полученные в ходе исследования данные достоверны и были рассчитаны на основе годовых отчетов АО «Росспиртпром», анкетирования сотрудников и экспертных оценок. В качестве экспертов был привлечен руководящий состав Общества.

Корпоративный потенциал реализации стратегии диверсификации Общества был оценен с помощью следующих параметров:

1. Результаты оценки параметра эффективности корпоративного управления в АО «Росспиртпром» представлены в таблице 2.3:

Таблица 2.3 – Оценка параметра эффективности корпоративного управления в АО «Росспиртпром», 2013 г.

| Критерий | Пояснение | Итоговый балл |
|-----------------|--|----------------------|
| K ₁ | Дублирование функций | 0 |
| K ₂ | Противоречие целей организации | 0 |
| K ₃ | Отсутствие общей стратегии | 0 |
| K ₄ | Разделение функций собственности и оперативного управления, т.е. отличие интересов наемных менеджеров и акционеров | 0 |

Продолжение таблицы 2.3

| | | |
|----------------|---|---|
| К ₅ | Отсутствие прозрачности информации в организации | 0 |
| К ₆ | Отсутствие достаточного финансового планирования | 0 |
| К ₇ | Распыление внимания руководящего персонала, «потеря фокуса» | 0 |
| К ₈ | Отсутствие планирования человеческих ресурсов | 2 |

Источник: рассчитано автором.

В 2013 г. АО «Росспиртпром» имело линейно-функциональную структуру управления, построенную по иерархическому принципу. Корпоративная и организационная структуры Общества были адекватны и соответствовали целям и задачам бизнеса, а также статусу организации как акционерного общества, 100% акций которого принадлежат Российской Федерации. Основной проблемой Общества в 2013 г. стало распыление ресурсов между его филиалами. При построении круговой фигурной диаграммы по критериальному показателю корпоративного потенциала диверсификации АО «Росспиртпром» значение параметра эффективности корпоративного управления организацией будет равно 8 баллам.

2. Расчет коэффициента сплоченности управляющего персонала представлен ниже (Формула 2.1):

$$K_{СП} = 9,75 \times 9,25 \times 9 \times 9,75 = 7913,95 \quad (2.1)$$

Полученное значение коэффициента сплоченности означает, что управляющий персонал Общества являлся сплоченным; при построении круговой фигурной диаграммы значение данного параметра будет равно 7 баллам согласно принятой шкале вычисления.

3. Корпоративная культура. Расчеты по критериям оценки степени развития корпоративной культуры в АО «Росспиртпром» представлены в приложении Г. Результаты оценки отражены в таблице 2.4:

Таблица 2.4 – Оценка уровня корпоративной культуры в АО «Росспиртпром», 2013 г.

| Параметры корпоративной культуры | Оценка уровня | Значения для диаграммы |
|---|-----------------|------------------------|
| Устоявшиеся традиции | Средний уровень | 0,6 |
| Регламент взаимодействия | Высокий уровень | 1 |
| Ценности компании | Высокий уровень | 1 |
| Мотивация персонала на корпоративном уровне | Высокий уровень | 1 |
| Развитие персонала | Средний уровень | 0,6 |
| Имидж компании | Средний уровень | 0,6 |
| Неформальные коммуникации | Высокий уровень | 1 |
| Социальные бонусы | Высокий уровень | 1 |
| Кодекс корпоративной культуры | Высокий уровень | 1 |
| Уровень внутрифирменных перемещений | Высокий уровень | 1 |
| ИТОГО: | | 8,8 |

Источник: рассчитано автором.

По итогам проведенной оценки следует заключить, что корпоративная культура Общества была развита должным образом. При построении круговой диаграммы значение данного параметра будет приравняться к 8,8 баллам.

4. Расчет коэффициента текучести кадров представлен в формуле 2.2. Штатная численность работников Общества по состоянию на 31 декабря 2013 г. составила 1 146 человек⁴⁵.

$$K_{\text{тек}} = \frac{47}{1146} \times 100\% = 4,1\% \quad (2.2)$$

Значение коэффициента текучести находится на нормальном уровне; для построения диаграммы данный результат приравнивается к 9 баллам.

5. Коэффициент внутреннего материального потенциала (Формула 2.3):

$$K_{\text{внутр.мат.потенциала}} = \frac{10+10+3+8+10+3+9+9+7+10}{10} = 7,9 \quad (2.3)$$

⁴⁵ Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2013 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2014. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения: 22.03.2018).

Центральной проблемой Общества в 2013 г. выступила недостаточная сбалансированность продуктовой матрицы. В продуктивном портфеле был представлен ряд «федеральных» и «локальных» брендов⁴⁶, подавляющее большинство которых относилось к «экономическому» ценовому сегменту, в то время как более дорогие ценовые сегменты охвачены не были.

По итогам проведенного анализа, основываясь на полученных результатах, была построена круговая фигурная диаграмма, характеризующая корпоративный потенциал реализации стратегии диверсификации Общества (Рисунок 2.4). Площадь получившегося многоугольника равна 150,2. Данный результат означает, что при построении «Розы суммарного потенциала» АО «Росспиртпром» в рамках ОЭД критериальный показатель корпоративного потенциала будет оцениваться в 8 баллов.

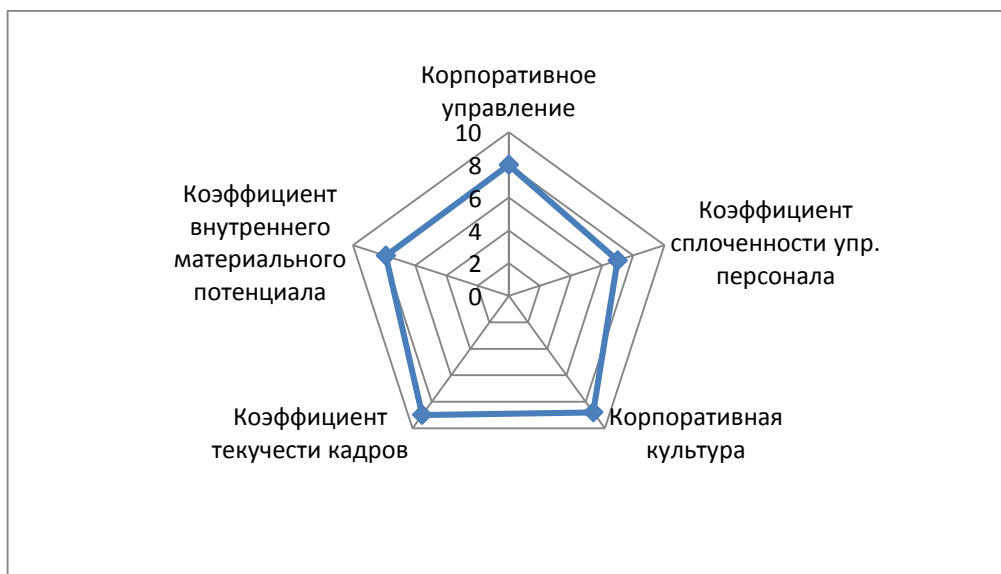


Рисунок 2.4 – Корпоративный потенциал реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», 2013 г.

Источник: рассчитано автором.

⁴⁶ Локальные марки – марки, производимые и реализуемые в отдельных регионах, областях страны. Федеральные марки – марки, которые могут производиться на разных производственных площадках, и дистрибуция которых распространяется на всю территорию страны.

Финансовый потенциал АО «Росспиртпром» был проанализирован на основании коэффициентов, представленных ниже. Данные о финансовом результате были взяты из годового отчета Общества за 2013 г., динамика статей баланса представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика статей баланса АО «Росспиртпром», тыс. руб., 2013 г.

| Статья | На 31.12.2012 г. | На 31.12.2013 г. | Изменение 2013 г. / 2012г. |
|--|------------------|-------------------|----------------------------|
| Нематериальные активы | 558 | 400 046 | 399 488 |
| Основные средства | 2 026 915 | 1 984 006 | -42 909 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 2 931 327 | 2 948 750 | 17 423 |
| Отложенные налоговые активы | 115 718 | 79 017 | -36 701 |
| Прочие внеоборотные активы | 5 773 | 4 371 | -1 402 |
| Итого раздел I | 5 080 292 | 5 416 190 | 335 898 |
| Запасы | 323 938 | 543 249 | 219 311 |
| НДС | 3 464 | 1 616 | -1 848 |
| Дебиторская задолженность | 2 714 057 | 4 679 226 | 1 965 169 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | - | - | - |
| Денежные средства | 19 359 | 106 914 | 87 555 |
| Прочие оборотные активы | 20 412 | 6 488 | -13 924 |
| Итого раздел II | 3 081 231 | 5 337 493 | 2 256 262 |
| БАЛАНС | 8 161 522 | 10 753 683 | 2 592 161 |
| Уставный капитал | 5 705 151 | 5 705 151 | 0 |
| Переоценка внеоборотных активов | - | 398 450 | 398 450 |
| Резервный капитал | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | - 1 574 150 | -1 442 501 | 131 649 |
| Итого раздел III | 4 131 001 | 4 661 100 | 530 099 |
| Заемные средства | 1 300 000 | 1 200 000 | -100 000 |
| Прочие обязательства | 10 582 | 10 239 | -343 |
| Итого раздел IV | 1 310 582 | 1 210 239 | -100 343 |
| Займы и кредиты | 600 000 | 1 890 000 | 1 290 000 |
| Кредиторская задолженность | 2 100 651 | 2 973 725 | 873 074 |
| Оценочные обязательства | 19 288 | 18 620 | -668 |
| Итого раздел V | 2 719 938 | 4 882 345 | 2 162 407 |
| БАЛАНС | 8 161 522 | 10 753 683 | 2 592 161 |

Источник: годовой отчет Общества за 2013 г.⁴⁷.

1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами.

⁴⁷ Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2013 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2014. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения: 22.03.2018).

$$K_{\text{occ}} = -0,14$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у Общества, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. В 2013 г. значение выбранного коэффициента было отрицательным, что говорит о том, что все оборотные средства организации и часть внеоборотных активов были сформированы за счет заемных источников. Динамика коэффициента в 2013 г. по сравнению с 2012 г. свидетельствует об уменьшении оборотных средств для финансирования текущей деятельности Общества. Значение коэффициента при построении круговой диаграммы будет приравниваться к 3 баллам.

2. Коэффициент концентрации собственного капитала.

$$K_{\text{кск}} = 0,43$$

Коэффициент концентрации собственного капитала показывает, что 43% активов организации могли быть покрыты за счет собственного капитала. Значение данного коэффициента на круговой диаграмме, фиксирующей финансовый потенциал диверсификации Общества, будет приравниваться к 4 баллам.

3. Коэффициент концентрации заемного капитала.

$$K_{\text{кзк}} = 0,57$$

Анализ коэффициента концентрации заемного капитала выявил достаточно высокую зависимость организации от заемного капитала (57%). Значение данного коэффициента при построении круговой фигурной диаграммы будет приравниваться к 3 баллам.

4. Коэффициент текущей ликвидности.

$$K_{\text{тл}} = 1,10$$

Значение показателя текущей ликвидности в 2013 г. составило 1,10, что ниже нормативного уровня в 2 единицы. Обществу было затруднительно оплачивать текущие обязательства за счет текущих активов. Полученный результат приравнивается к 5 баллам при построении круговой диаграммы.

5. Коэффициент финансовой устойчивости.

$$K_{\text{фу}} = 0,54$$

Значение коэффициента финансовой устойчивости свидетельствует о нестабильном финансовом положении Общества в 2013 году. При построении диаграммы данный параметр будет приравниваться к 1 баллу.

По результатам оценки параметров критериального показателя финансового потенциала диверсификации АО «Росспиртпром» в 2013 г. была построена круговая диаграмма, представленная на рисунке 2.5.

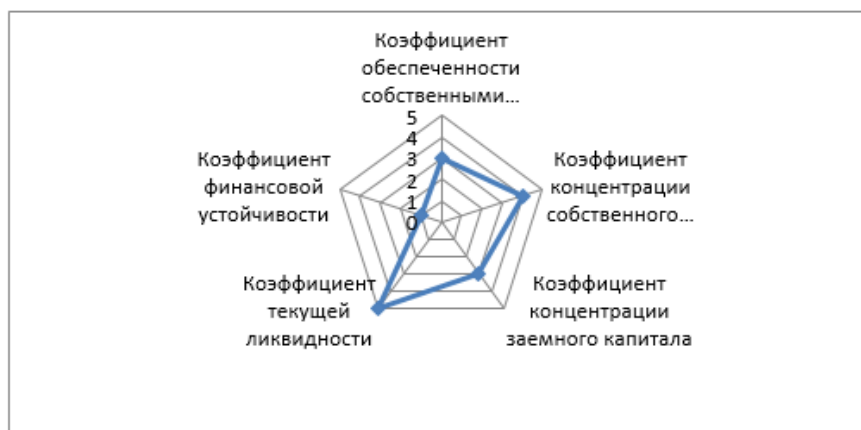


Рисунок 2.5 – Финансовый потенциал реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», 2013 г.

Источник: рассчитано автором.

Площадь получившегося многоугольника равна 22,325; значение критериального показателя финансового потенциала диверсификации АО «Росспиртпром» при построении «Розы суммарного потенциала» Общества в рамках ОЭД будет приравниваться к 4 баллам.

Оценка критериального показателя влияния внешней среды была проведена на основании инструмента-матрицы PESTEL; для построения круговой фигурной диаграммы были взяты все группы факторов макросреды, за исключением юридических. PESTEL-анализ, а также расчеты по группам факторов представлены в приложении Д (Таблицах Д.1-Д.4). Итоговые баллы по группам факторов с надлежащим преобразованием следующие: политические – 5 баллов, экономические – 4 балла, социальные – 5 баллов, технологические – 10 баллов, факторы окружающей среды – 10 баллов. Круговая фигурная диаграмма по

критериальному показателю влияния внешней среды представлена на рисунке 2.6. Площадь произвольного многоугольника равна 106,9. Данный результат при построении «Розы суммарного потенциала» Общества в рамках ОЭД будет приравниваться к 7 баллам.

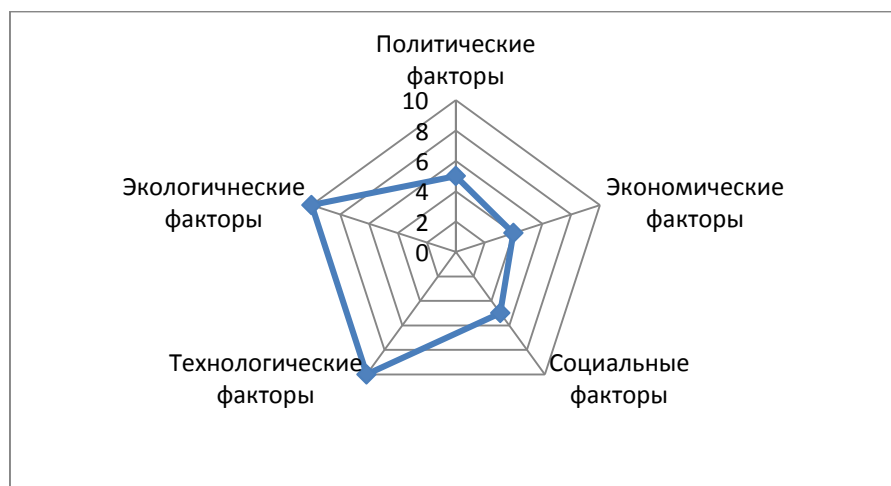


Рисунок 2.6 – Влияние внешней среды на деятельность АО «Росспиртпром», 2013 г.

Источник: рассчитано автором.

Рыночный потенциал реализации стратегии диверсификации Общества был определен на основании следующих параметров:

1. Бюджет маркетинга в общем объеме чистой выручки организации в 2013 г. составил 2,97% (чистая выручка в 2013 г. - 2 168 721 000 руб., БМ – 64 520 000 руб.). Данный результат равен 7 баллам.
2. Эффективность дистрибуции была рассчитана с помощью адаптированных критериев (Приложение Б, Таблица Б.3). По оценкам экспертов коэффициент имел следующий вид (Формула 2.4):

$$K_{\text{эффективности дистрибуции}} = \frac{10+3+10+10+7+8}{6} = 8 \quad (2.4)$$

АО «Росспиртпром» было представлено в 26 регионах Российской Федерации, продукция организации реализовалась почти во всех федеральных округах.

Продуктовый портфель был оптимизирован под местные условия каждого региона. Так, маркетинговая стратегия Общества заключалась в адаптации товаров на региональных рынках. Основной проблемой для организации выступало отсутствие брендов в более дорогих ценовых сегментах.

3. Конкурентная позиция организации. Результаты оценки данного параметра представлены в таблице 2.6. Анализ конкурентной позиции Общества показал сильную конкурентную позицию организации в отрасли. Итоговый балл для построения круговой фигурной диаграммы равен 8,4.

Таблица 2.6 – Оценка параметра конкурентной позиции АО «Росспиртпром», 2013 г.

| Критерии конкурентоспособности | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|------|--------|-------------------|
| Организация имеет уникальное преимущество (технологическое; бизнес-модель; и т.д.) | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Организация удовлетворяет спрос населения | 0,3 | 10 | 3 |
| Имидж организации | 0,05 | 10 | 0,5 |
| Организация имеет достаточно ресурсов для функционирования на новом рынке | 0,1 | 10 | 1 |
| Гибкость организации, быстрая адаптация к внешней среде | 0,2 | 7 | 1,4 |
| Уровень конкуренции в отрасли низкий | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Наличие скрытых потребностей на рынке | 0,15 | 10 | 1,5 |
| ИТОГО: | | | 8,4 |

Источник: рассчитано автором.

4. Сильные стороны организации представлены в приложении В (Таблица В.1). По результатам экспертных оценок сильные стороны Общества оцениваются в 7,1 балл.

5. Возможности АО «Росспиртпром» также представлены в приложении В (Таблица В.3). Результирующий балл для построения круговой фигурной диаграммы равен 8.

По представленным результатам пяти параметров рыночного потенциала реализации стратегии диверсификации Общества в 2013 г. была построена круговая диаграмма (Рисунок 2.7), площадь которой равна 132,8. Данный результат

при построении «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД приравнивается к 8 баллам.

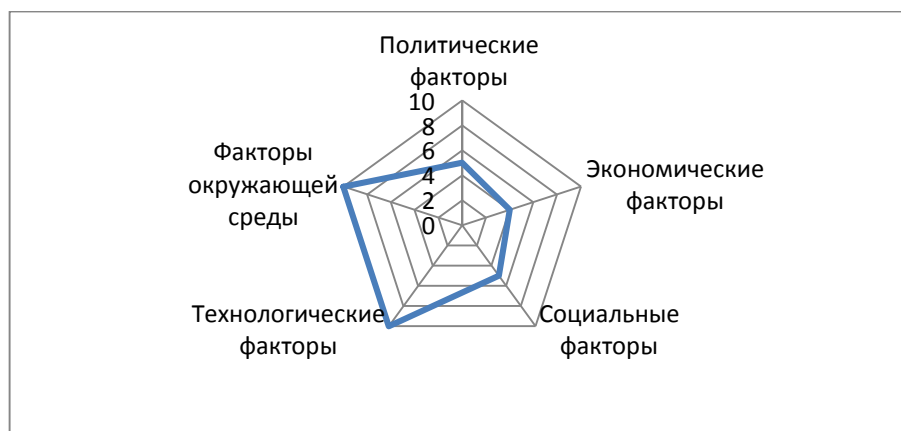


Рисунок 2.7 – Оценка рыночного потенциала реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», 2013 г.

Источник: рассчитано автором.

Завершающим критериальным показателем суммарного потенциала реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром» выступает степень распределения бизнеса по сегментам. В 2013 г. Общество не диверсифицировало свою деятельность, следовательно, значение параметра BDR равно 0, что эквивалентно 0 баллам на итоговой диаграмме.

Завершением I этапа графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД является построение лепестковой диаграммы «Розы суммарного потенциала» Общества в рамках ОЭД, представленной на рисунке 2.8, а также сопоставление полученного результата площади произвольного многоугольника с предельным значением.

Площадь «Розы суммарного потенциала» АО «Росспиртпром» в рамках ОЭД равна 49,4. Для оценки получившегося результата воспользуемся формулой 2.5, предложенной в параграфе 1.4 главы 1 настоящего диссертационного исследования:

$$G = \sqrt{\frac{49,4}{237,8}} \times 100\% = 46\% \quad (2.5)$$

Следует сделать вывод, что основной предпосылкой к реализации стратегии диверсификации стало нестабильное финансовое положение Общества. При условии отсутствия опыта в данной сфере, полученный результат в 46% является достаточным для начала осуществления диверсифицированной деятельности.

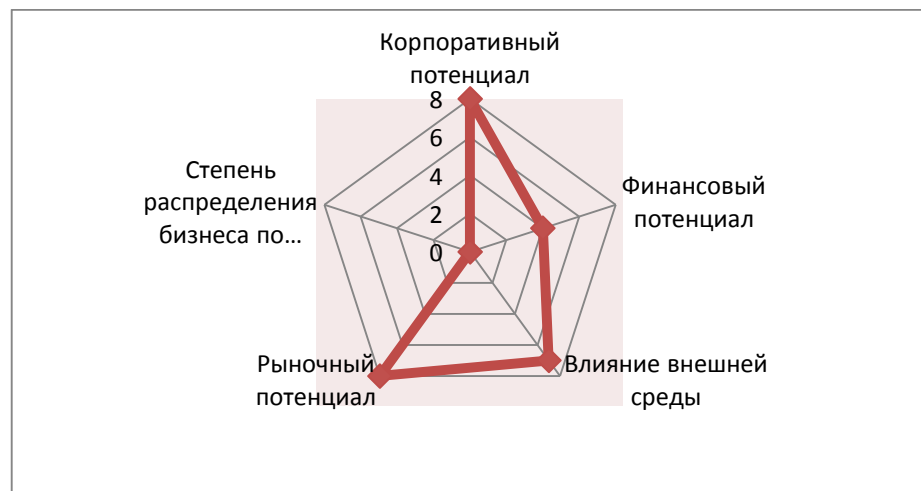


Рисунок 2.8 – «Роза суммарного потенциала» реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», 2013 г.

Источник: рассчитано автором.

Основными выводами по итогам завершения I этапа графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД являются:

- линейно-функциональная структура управления АО «Росспиртпром» в 2013 г. соответствовала основным целям и задачам бизнеса. Была выявлена тенденция распыления ресурсов между филиалами Общества;
- корпоративная культура организации была развита надлежащим образом, однако существовала необходимость в улучшении имиджа Общества;
- анализ макросреды отразил сильное влияние политических, экономических и социальных факторов на деятельность организации. Повышение цен на акцизные марки, инфляция, ужесточение политики продажи спиртных

напитков способствовали изменениям потребительских предпочтений в пользу более дешевой продукции, в том числе в сторону нелегальной;

- в ходе анализа была выявлена проблема недостаточной сбалансированности продуктовой матрицы;
- финансовое положение АО «Росспиртпром» в 2013 г. было нестабильным. Общество испытывало недостаток собственных оборотных активов для погашения краткосрочных обязательств;
- оборотные средства и часть внеоборотных активов организации были сформированы за счет заемных источников;
- необходимость повышения финансовой устойчивости стала основным мотивом, побудившим Общество к реализации стратегии диверсификации.

Для оценки инвестиционной привлекательности стратегии диверсификации АО «Росспиртпром» по производству спирта из пищевого сырья и дальнейшей оценки рисков целесообразно перейти ко II этапу графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД.

2.3 Особенности формирования стратегии диверсификации в АО «Росспиртпром»

Реализация стратегии диверсификации по производству пищевого этилового ректифицированного спирта в АО «Росспиртпром» была вынужденной мерой по ряду причин. Политическая ситуация в стране в 2013 г. серьезно обострилась. В связи с падением курса рубля по отношению к доллару США и возросшей инфляцией предпочтения населения изменились в пользу более дешевой продукции, в том числе в сторону нелегальной. Государство, в свою очередь, осуществляя борьбу с суррогатами, придерживалось концепции государственной политики, с 2013 г. по 2020 г. включительно выполняя ее второй этап, нацеленный на:

- ликвидацию нелегального алкогольного рынка;

- создание условий для дальнейшего постоянного снижения потребления алкогольной продукции;
- снижение первичной заболеваемости и смертности от алкоголизма, включая алкогольные психозы;
- снижение уровня смертности, связанной с острым отравлением алкогольной продукцией.

Несмотря на предпринятые действия, криминализация алкогольного рынка в условиях повышения цен на водку и ЛВИ с каждым годом растет. Производство нелегальной и суррогатной продукции, как правило, осуществлялось на нелегализованных ЛВЗ и распространялось через розничные торговые точки без лицензий, либо с рук. Обнаружение такой продукции произошло во всех регионах РФ в ценовых сегментах от экономичного до премиального. Оценка емкости российского рынка спирта из пищевого сырья (легальный и нелегальный сектор) представлены ниже.

В связи со снижением объемов федерального финансирования региональных и местных бюджетов в 2012-2017 гг. резко выросла значимость акцизов, поступающих в региональные бюджеты напрямую как с крепкого алкоголя, так и с низкоалкогольной продукции. Это привело к новому витку развития «регионального сепаратизма» – максимальной поддержки местных производителей.

Главными экономическими тенденциями 2013-2017 гг. стали:

- существенное снижение объемов продаж ЛВИ за счет введения минимальной цены и за счет ужесточения политики продажи алкогольной продукции в РФ;
- постепенный и значительный рост цен на водку и ЛВИ всех ценовых категорий, что привело к нарушению категоричности внутри ценовых диапазонов;
- продолжение консолидации крупнейших игроков рынка;

- сокращение числа производителей водки и ЛВИ, а также сокращение числа производственных площадок, связанное с ужесточением государственных мер по лицензированию организаций-производителей;
- сокращение числа легальных розничных точек, осуществляющих торговлю крепким алкоголем;
- масштабное появление на рынке водки и ЛВИ из сопредельных государств (прежде всего из Казахстана). Водка, произведенная в республике Казахстан, за счет низкой ставки акциза в Казахстане относительно России активно замещает российскую легальную и нелегальную водку.

Влияние социальных факторов также значительно сказалось на деятельности АО «Росспиртпром». Корректно оценить долю населения Российской Федерации, употребляющего водку и ЛВИ, затруднительно ввиду невозможности получения достоверных статистических данных (в общественном мнении употребление алкогольных напитков имеет негативный окрас). Согласно экспертным рабочим расчетам Центра исследований федерального и локального рынков алкоголя «ЦИФРРА», в среднем в течение 2010-2017 гг. общее количество потребителей легальной водки в Российской Федерации составило около 45,3 млн человек, ЛВИ (крепостью более 25%) – 6,5 млн человек. Необходимо отметить, что в структуре потребления алкогольной продукции (в пересчете на абсолютный алкоголь, т.е. безводный спирт на душу населения в год) более половины приходится на водку и ЛВИ. Данные Росстата по сравнительному анализу относительно доходов населения представлены на рисунке 2.9:



Рисунок 2.9 – Потребление и доходы населения в 2010 – 2017 гг., %

Источник: составлено автором по данным Росстата⁴⁸.

Несмотря на государственный контроль, осуществляемый в 2017 г. за легальным и нелегальным рынком спирта, легальным и большей частью нелегальным рынком водки и ЛВИ, рынок суррогатной продукции достиг 50% потребляемого крепкого алкоголя. Также следует отметить, что рынок легальной розничной торговли (за исключением федеральных и прочих крупных сетей), а также альтернативной розницы находились вне государственного контроля.

Согласно данным Центра исследований федерального и локального рынков алкоголя «ЦИФРРА», в 2017 г. в легальной рознице было продано около 90-95 млн дкл. легальной и нелегальной продукции (водка, ЛВИ и спирт этиловый ректифицированный из пищевого сырья). По заключению Центра исследований, в РФ можно констатировать наличие социального кризиса алкогольного рынка, который характеризуют три следующие негативные тенденции:

- социальное расслоение потребителей водки и ЛВИ – около 70% потребителей употребляет легальную продукцию и около 30% – нелегальную, в том числе суррогатную продукцию;

⁴⁸ Денежные доходы и расходы населения [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/9416e1004017ce639c45fec7692f4691 (дата обращения: 30.09.2018).

- потребитель с невысоким уровнем дохода перешел в область суррогатной продукции.

Повсеместное внедрение ЕГАИС на этапе розничной продажи было направлено на собираемость акцизов и прослеживание движения алкогольной продукции. Рост поступлений по акцизам в 2016 году увеличился на 13,7% по отношению к 2015 г., а в 2017 г. – на 11% к уровню 2016 года. Однако подключение к системе не смогло уменьшить теневой сектор, так как технически оставались пути обхода ЕГАИС для нелегальных продаж.

В целом АО «Росспиртпром», имея коммерческие бизнес-интересы, работает на рынке с учетом наличия принятой концепции антиалкогольной политики государства, а также намеченных целей государства в области регулирования алкогольного рынка. Являясь коммерческим субъектом рынка, наделенным равными правами с другими участниками рынка, Общество с трудом может влиять на сокращение уровня потребления легального алкоголя в России.

Принимая во внимание вышеописанную отраслевую специфику, автор считает необходимым перейти ко II этапу графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД, который заключается в расчете инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления Общества по производству пищевого этилового ректифицированного спирта, взятого отдельно в качестве проекта, а также в последующем анализе рисков. Анализ инвестиционной привлекательности и показатель дисконтированных денежных потоков был рассчитан в перспективе до 2020 г. Это необходимо по ряду причин. Во-первых, стагнация алкогольного рынка является прямой угрозой для рынка пищевого этилового спирта (более 80% его продаж приходится на производство водки и ЛВИ). Во-вторых, если расчеты покажут недостаточную степень покрытия рисков по производству водки и ЛВИ, то в этом случае следует начать поиск альтернативных производственных возможностей.

Для анализа инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления в виде покупки ОСП «Беслан» автором было разработано программное обеспечение (далее по тексту - ПО) для многофакторной оценки

параметров. В выбранном алгоритме, по сравнению с общепринятыми расчетными методами, были внесены следующие изменения:

1. Уточнен коэффициент дисконтирования. Анализируемые денежные потоки берутся не на конец изучаемого периода (2014 г.), а в середине года.
2. Средневзвешенная стоимость капитала (показатель WACC) была взята за ставку дисконтирования, потому что в ней отражаются страновые и отраслевые риски, а также текущие возможности по заимствованию денежных средств. Данные методы позволяют получить уточненный показатель NPV.
3. В расчетную основу ПО заложен принцип револьверного кредита итерационным способом. Иными словами, авторская модель определяет точный объем требуемого финансирования, и модель самостоятельно рассчитывает заемные средства, которые автоматически начинают учитываться (отдаваться) с того момента, как появляются свободные денежные средства. Данный принцип позволяет получить результат даже в том случае, когда источники инвестиционного проекта неизвестны.
4. В ходе расчетов устанавливается прогнозная стоимость бизнеса через мультипликатор по показателю EBITDA, позволяя более точно оценивать бизнес или отдельное направление.
5. В ходе расчета рассматриваются различные сценарии диверсифицированного направления через просчет чувствительности индексов IRR и NPV.

Полученные в ходе применения авторского ПО результаты представлены на рисунках 2.10 – 2.13.

Из проведенного анализа эффективности диверсифицированного направления можно сделать следующие выводы:

- показатель $NPV = 31\,000\,000$ руб., что с учетом выбранной ставки дисконтирования говорит о высокой инвестиционной привлекательности проекта;

- величина денежных потоков организации позволяет погасить имеющийся долг и обеспечить либо возврат средств инвесторам, либо дальнейшее развитие организации;
- показатель $IRR = 20\%$, что выше ставки дисконтирования, соответственно, инвестиции в данный актив были целесообразными. Актив обладает значительным резервом роста эффективности (так, рентабельность по EBITDA может увеличиться с 9% до 28%) без дополнительных капитальных затрат;
- при условии изначальной стоимости покупки актива в 63 млн руб., показатель PI будет равен 5,3. Это говорит о том, что проект эффективен.

| Base project data | Base | Nominal terms | NPV: 31 | IRR: 36.35% |
|-----------------------------|------------|------------------|---------|-------------|
| Launch | 31.12.2015 | Back to Contents | | |
| Cost as of | 2014 | | | |
| Initial CAPEX in | 2014 | | | |
| Initial operating year | 2016 | | | |
| ECA financing | on | | | |
| Macro scenario | variant 2 | | | |
| Item 3 growth | variant 2 | | | |
| Market | | | | |
| Price product 6 - scenario | variant 3 | | | |
| Price product 7 raw - scena | variant 5 | | | |
| Capacity utilisation | Full | | | |
| CAPEX | | | | |
| Ramp-up scenario | variant 2 | | | |
| Supplier | variant 2 | | | |
| Lamination type | variant 2 | | | |
| Press extension | on | | | |
| Add. Press | on | | | |
| WESP | on | | | |
| Contingency | 20% | | | |
| Fomaldehyde reduction (EO | off | | | |

Рисунок 2.10 – Структура расчета инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления по производству пищевого спирта в перспективе до 2020 г.

Источник: рассчитано автором.

| INPUTS | | Nominal terms | | NPV: 31 | | IRR: 36,25% | | | | | |
|--|------|---------------|-------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------|
| Item | Unit | Source | Const | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| PRODUCTION | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой | | | | 778 115 | 1 037 484 | 1 189 500 | 1 372 500 | 1 555 500 | 1 738 500 | 1 830 000 | |
| SALES | | | | | | | | | | | |
| Domestic | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой : стороннее производство | | | | 362 000 | 518 742 | 523 929 | 508 212 | 513 294 | 487 629 | 477 876 | |
| Спирт этиловый пищевой: собственное производство | | | | 416 115 | 518 742 | 665 571 | 864 288 | 1 042 206 | 1 250 871 | 1 352 124 | |
| Total | | | | 778 115 | 1 037 484 | 1 189 500 | 1 372 500 | 1 555 500 | 1 738 500 | 1 830 000 | |
| PRODUCT PRICES | | | | | | | | | | | |
| Domestic | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой : стор | RUB | xxx | | 520 | 551 | 584 | 619 | 656 | 696 | 738 | |
| Спирт этиловый пищевой: собственное производство | | | | 375 | 375 | 390 | 406 | 422 | 439 | 456 | |
| | | | | 139% | | | | | | | |
| PRODUCT PRICE DYNAMICS | | | | | | | | | | | |
| Domestic | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой : стор | % | xxx | | 100% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% |
| Спирт этиловый пищевой: собственное производство | | | | 100% | 100% | 104% | 104% | 104% | 104% | 104% | 104% |

Рисунок 2.11 – Данные о продаже этилового спирта (ОСП «Беслан»)

Источник: рассчитано автором.

| ASSUMPTIONS | | Nominal terms | | NPV: 31 | | IRR: 36,3% | | | |
|--|------------|---------------|-------|---------|-------|------------|-------|-------|-------|
| Source | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| TAXES | | | | | | | | | |
| Corporate income tax (incl. tax privilege) | | | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% |
| Property tax | | | 2,2% | 2,2% | 2,2% | 2,2% | 2,2% | 2,2% | 2,2% |
| VAT | | | 18,0% | 18,0% | 18,0% | 18,0% | 18,0% | 18,0% | 18,0% |
| OTHER | | | | | | | | | |
| Depreciation rate, average 17 years | Assumption | | 13,3% | 13,3% | 13,3% | 13,3% | 13,3% | 13,3% | 13,3% |
| Capital allowance | Assumption | | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% |
| Maintenance Capex as % of Sales | Assumption | | 7,0% | 7,0% | 7,0% | 7,0% | 7,0% | 7,0% | 7,0% |
| Working Capital as % of Sales | Assumption | | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% | 30,0% |
| Interest on revolver debt | Assumption | | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% |
| Interest LT debt in RUB | Assumption | | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% |
| Interest ECA | Assumption | | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% | 10,0% |
| MACRO | | | | | | | | | |
| USD/RUB rate | xxx | | 35,0 | 36,0 | 37,1 | 38,1 | 39,2 | 40,3 | 41,3 |
| EUR/RUB rate | xxx | | 41,6 | 43,5 | 44,6 | 45,4 | 47,5 | 47,7 | 47,9 |
| variant 1 | xxx | | 41,8 | 43,4 | 44,6 | 45,4 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| variant 2 | xxx | | 41,6 | 43,5 | 44,6 | 45,4 | 47,5 | 47,7 | 47,9 |
| variant 3 | xxx | | 41,6 | 43,5 | 44,6 | 45,4 | 47,5 | 47,7 | 47,9 |

Рисунок 2.12 – Структура расчета инвестиционной привлекательности диверсифицированного направления по производству пищевого спирта в перспективе до 2020 г.

Источник: рассчитано автором.

| CALCULATION | | Back to Contents | | Nominal terms | | | | | | | | NPV: 31 | IRR: 36,3% |
|---------------------------|----------------|------------------|------|---------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|------------|
| Item | Unit | Const | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| SUMMARY | | | | | | | | | | | | | |
| Revenue | RUS mln. | | | 344 | 480 | 566 | 665 | 777 | 888 | 969 | 969 | | |
| Growth | % | | | | | | | | 17% | 14% | 2% | | |
| Costs | RUS mln. | | | 175 | 266 | 330 | 405 | 485 | 565 | 624 | 624 | | |
| VC | % | | | | | | | | 117% | 117% | 110% | | |
| FC | RUS mln. | | | 127 | 148 | 157 | 166 | 175 | 184 | 192 | 192 | | |
| Growth | % | | | | | | | | 107% | 107% | 107% | | |
| Total | RUS mln. | | | 302 | 411 | 487 | 571 | 671 | 749 | 816 | 816 | | |
| Growth | % | | | | | | | | 12% | 14% | 2% | | |
| PRODUCTION VOLUMES | | | | | | | | | | | | | |
| product 1 | m ³ | | | | 778 115 | 1 037 484 | 1 189 500 | 1 372 500 | 1 555 500 | 1 738 500 | 1 830 000 | | |
| Total | m ² | | | | 778 115 | 1 037 484 | 1 189 500 | 1 372 500 | 1 555 500 | 1 738 500 | 1 830 000 | | |
| | | | | | | | 133% | 113% | 113% | 113% | 112% | | |
| SALES VOLUMES | | | | | | | | | | | | | |
| Export | m ³ | | | | | | | | | | | | |
| Domestic | m ³ | | | | | | | | | | | | |
| product 1 | m ³ | | | | 362 000 | 518 742 | 523 929 | 508 212 | 515 204 | 487 629 | 477 876 | | |
| product 2 | m ³ | | | | 416 115 | 518 742 | 665 571 | 864 288 | 1 042 296 | 1 250 871 | 1 352 124 | | |
| PRODUCT PRICES | | | | | | | | | | | | | |
| Export | | | | | | | | | | | | | |
| Domestic | | | | | | | | | | | | | |
| product 1 | | 520 | | 520 | 551 | 554 | 619 | 656 | 656 | 656 | 758 | | |
| product 2 | | 375 | | 375 | 375 | 390 | 406 | 422 | 439 | 439 | 456 | | |
| REVENUE IN RUBLES | | | | | | | | | | | | | |
| product 1 | RUS mln. | | | 188 | 266 | 306 | 315 | 337 | 339 | 339 | 352 | | |
| product 2 | RUS mln. | | | 156 | 195 | 260 | 351 | 440 | 549 | 549 | 617 | | |
| Total | RUS mln. | | | 344 | 460 | 566 | 665 | 777 | 888 | 969 | 969 | | |

Рисунок 2.13 – Расчет показателей NPV и IRR

Источник: рассчитано автором.

Заключительным анализом II этапа графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД в АО «Росспиртпром» является оценка рисков Общества. Данный вид анализа является инструментом внутреннего и внешнего аудита и должен быть проведен как до начала реализации диверсифицированной деятельности, так и после для сравнения результатов и оценки целесообразности реализуемой стратегии.

В ходе детального анализа внутренней и внешней среды АО «Росспиртпром» автор выделил и оценил возможные риски организации. Риски были сгруппированы по категориям с присвоением соответствующего кода:

- организационные риски (код – OR);
- производственные риски (код – PP);
- риски, связанные с ресурсами (код – R);
- риски, связанные с качеством (код – Q);

- риски, связанные с поставками (код – SC);
- риски внешней среды (код – EE);
- бухгалтерские риски (код – A);
- финансовые риски (код – F);
- риски налогообложения (код – T);
- риски, связанные с лицензированием (код – L);
- риски, связанные с человеческими ресурсами (код – HR);
- риски, связанные с технологиями (код – T).

Расчет по представленным категориям был произведен с использованием методов экспертных оценок (Таблица 2.7), после чего результаты были нанесены на карту рисков (Рисунок 2.14). Основными критериями оценки были выбраны вероятность наступления и степень важности, на основании которых рассчитывалось влияние определенного риска на деятельность организации в целом. Оценка вероятности происходит в диапазоне от 0 до 1, где 0 – вероятность отсутствует, 1 – вероятность на самом высоком уровне. Оценка степени важности происходит в диапазоне от 1 до 10, где 1 – не важно, 10 – очень важно. Влияние рассчитывается путем перемножения вероятности наступления и степени важности.

Данный метод направлен на определение с помощью аналитических инструментов возможных рисков ситуаций, наносящих определенный ущерб организации. На основе существующих рисков Общества были выделены категории, потенциально подверженные изменениям при осуществлении диверсифицированной деятельности по производству этилового спирта. Проведение риск-анализа нацелено на выявление определенных групп рисков: катастрофических, критических, допустимых и незначительных. Следует отметить, что основной целью реализации стратегии диверсификации является снижение рисков по основному виду деятельности за счет диверсифицированного направления.

Таблица 2.7 – Анализ основных рисков АО «Росспиртпром», 2014 г.

| Источник | | Риск | Описание риска | Вероятность наступления | Степень важности | Влияние |
|--|--|--|---|-------------------------|------------------|---------|
| Код | Название | Описание | | | | |
| Организационные риски (Organizational Risks) | | | | | | |
| OR 1 | Управление взаимоотношениями с клиентами | Отсутствие лояльности со стороны клиентов | Общий рыночный тренд с 2012 г.: падение рынка в среднем на 19% в год. Следовательно, ожидается снижение чистой выручки в 2014 г. | 0,08 | 10 | 0,8 |
| OR 2 | Ценообразование | Тенденция снижения цен для защиты рыночных позиций | Зависимость от конкуренции. При снижении/повышении ставки акциза игроки с низкой маржинальностью будут снижать цены. При этом АО «Росспиртпром» придется подстраиваться под уровень цен; соответственно, оборот упадет. | 0,08 | 9 | 0,72 |
| OR 3 | Рыночные исследования | Некачественный анализ внешней среды | | 0,02 | 3 | 0,06 |
| OR 4 | Имидж и репутация организации | Плохой имидж/репутация | Необходимость приведения ассортиментного портфеля в соответствие с рыночными тенденциями | 0,07 | 5 | 0,35 |

Продолжение таблицы 2.7

| | | | | | | |
|------|---|--|---|-------|----|-------|
| OR 5 | Рыночная ситуация | Риск изменения потребительских предпочтений | Изменение потребительских предпочтений в сторону других категорий алкоголя, а также возможность изготовления крепкого алкоголя в домашних условиях. | 0,1 | 10 | 1 |
| | Производственные риски (Production Process Risks) | | | | | |
| PP 1 | Процесс производства продукции | Неэффективный процесс производства продукции | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| PP 2 | Влияние на здоровье | Негативное влияние на здоровье | Социальная государственная политика. Значительное влияние на прибыль | 0,1 | 9 | 0,9 |
| | Риски, связанные с ресурсами (Resources Risks) | | | | | |
| R1 | Ресурсы | Увеличение цен на сырье и упаковку | Влечет увеличение себестоимости продукции, сильное влияние на прибыль | 0,08 | 5 | 0,4 |
| R2 | Нелегальный рынок | Влияние нелегального рынка | 54% нелегального рынка алкогольной продукции в 2014 г. Влияние на объем выручки | 0,1 | 10 | 1 |
| | Риски, связанные с качеством (Quality Risks) | | | | | |
| Q 1 | Качество продукции | Низкое качество продукции | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| Q 2 | Аудит поставщиков | Низкое качество поставляемых материалов | | 0,001 | 1 | 0,001 |

Продолжение таблицы 2.7

| | | | | | | |
|------|--|--|---|-------|---|-------|
| | Риски, связанные с поставками (Supply Chain Risks) | | | | | |
| SC 1 | Цена на топливо | Увеличение цен на бензин | Общий тренд падения цен на нефть и прогнозируемое повышение цен на бензин | 0,06 | 7 | 0,42 |
| SC 2 | Координация цепочки поставок | Неэффективная координация цепочки поставок | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| | Риски внешней среды (External Environment Risks) | | | | | |
| EE 1 | Географическая стабильность | Географическая нестабильность | Продажи в регионах с нестабильной политической обстановкой | 0,03 | 3 | 0,09 |
| EE 2 | Обстановка в домашнем регионе | Нестабильность в домашнем регионе | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| | Бухгалтерские риски (Accounting Risks) | | | | | |
| A 1 | Эффективность внутренней системы контроля | Неэффективный финансовый контроль, неправдоподобность предоставляемой бухгалтерской отчетности | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| | Финансовые риски (Financial Risks) | | | | | |
| F1 | Иностраннные валюты и производные | Убыток от разницы курсов валют | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| F2 | Процентная ставка | Увеличение процентной ставки | Политика ЦБ РФ. Влияние на прибыль организации. | 0,08 | 8 | 0,64 |
| F3 | Инвестиции | Некорректный процесс инвестирования | | 0,001 | 1 | 0,001 |

Продолжение таблицы 2.7

| | | | | | | |
|------|--|--|--|-------|----|-------|
| F4 | Реструктуризация | Риски, связанные с реструктуризацией | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| | Юридические риски (Legal Risks) | | | | | |
| L 1 | Изменение налоговой политики | Резкое изменение в законодательстве в области налогообложения и лицензирования | Непрерывный рост акцизов | 0,1 | 10 | 1 |
| L 2 | Изменение налоговой политики | Значительные изменения в налоговой политике | Ужесточение превентивных мер манипуляции торговыми запасами готовой продукции (накапливание запасов подакцизной продукции со ставкой текущего года перед повышением ставок акциза) | 0,001 | 1 | 0,001 |
| L 3 | Лицензирование | Приостановление, аннулирование лицензии, прекращение действия лицензии | | 0,09 | 7 | 0,609 |
| | Человеческие ресурсы (Human Resources Risks) | | | | | |
| HR 1 | Корпоративная культура | Неполноценно проработанная корпоративная культура | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| HR 2 | Текучесть кадров | Высокая текучесть кадров | | 0,001 | 1 | 0,001 |

Продолжение таблицы 2.7

| | Риски, связанные с информационными технологиями (IT Risks) | | | | | |
|------|--|-------------------------------------|--|-------|---|-------|
| IT 1 | Обновление технологий | Использование устаревших технологий | | 0,001 | 1 | 0,001 |

Источник: сгруппировано по критерию, рассчитано автором.

После проведенного анализа автор пришел к заключению, что основными рисками Общества являются те, которые непосредственно влияют на снижение прибыли, снижение выручки и объемов отгрузки продукции.

Реализация Обществом диверсифицированного направления по производству пищевого этилового спирта способствовало снижению следующих рисков:

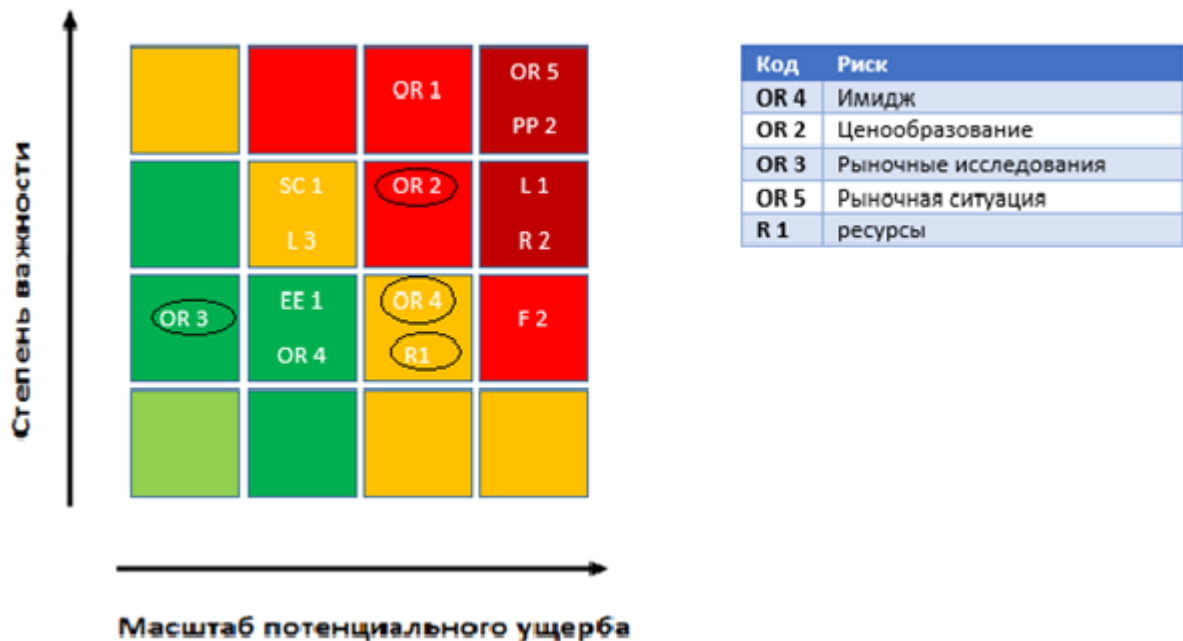


Рисунок 2.14 – Карта рисков АО «Росспиртпром», 2014 г.

Источник: составлено автором.

Максимально высокими рисками Общества выступили: изменение потребительских предпочтений, негативное влияние производимой продукции на здоровье населения, рост нелегального рынка, постоянное повышение ставок акциза и недобросовестная конкуренция. Осуществляемая диверсификация по производству пищевого этилового ректифицированного спирта снизила ряд рисков, что позволяет сделать вывод о наличии ожидаемого перераспределения рисков, являющегося одним из основных мотивов, побуждающих к диверсификации бизнеса. Тем не менее, из-за высокой степени корреляции между основным рынком

сбыта и рынком пищевого ректификованного спирта, автор считает необходимым начать поиск дополнительных направлений бизнеса для АО «Росспиртпром».

В настоящей главе был проведен анализ экономического вида деятельности РФ по производству пищевых продуктов, включая напитки, на основании которого была произведена оценка суммарного потенциала реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», а также выявлены ее особенности. В ходе анализа отрасли было выявлено:

1. Производство дистиллированных алкогольных продуктов как вид деятельности за последнее время претерпел множество изменений, большинство из которых негативно сказываются на всех производителях. В 2017 продажи алкогольной продукции сократились и составили 94550,6 тыс. дкл. в основном из-за оттока потребителей в нелегальный сектор⁴⁹.
2. По итогам 2017 г., объемы легального производства этилового спирта, водки и ЛВИ сократились на 2%, доля контрафактной водочной продукции составила более 50%, этилового спирта – более 30% от общего объема производимой продукции.
3. Нестабильность рубля и снижение его курса относительно зарубежных валют, увеличение инфляции и, как следствие, резкое снижение реального дохода населения негативно отразились на потребительской способности: ситуация на рынке алкогольной продукции ухудшилась. Потребление крепкого алкоголя (свыше 25 градусов) среди населения резко сократилось. Высокая минимальная цена за 0,5 литра, осуществление государственной политики в области здравоохранения⁵⁰, снижение доходов повлияли на снижение среднедушевого потребления алкогольной продукции в пересчете на абсолютный алкоголь: 6,2 литра на душу населения в 2017 г., что на 31% ниже уровня 2011 г.

⁴⁹ Трутнев, О. Правила игры / О. Трутнев // Газета «Коммерсантъ». – 2017. – № 63. – С. 9.

⁵⁰ Указ президента от 07.05.2012 №598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения» [Электронный ресурс] – 2012. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170948/> (дата обращения: 23.10.2018).

В настоящей главе был проведен ряд анализов АО «Росспиртпром». В ходе проведения I этапа авторского графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД было выявлено, что Общество было готово к реализации стратегии диверсификации на 46%. Основным мотивом к реализации выбранной стратегии стала необходимость повышения финансовой устойчивости организации. По результатам II этапа авторского метода было выявлено, что приобретение ОСП «Беслан» и начало диверсификации деятельности Общества по производству и продаже пищевого этилового ректификованного спирта было полностью обоснованным с инвестиционной точки зрения проектом. Также диверсификация бизнеса способствовала снижению ряда рисков организации. Однако реализация данной стратегии послужила причиной увеличения фиксированных затрат и снижения операционной прибыли. Для улучшения сложившегося положения АО «Росспиртпром» автор считает целесообразным произвести поиск дополнительных возможностей на основных рынках сбыта.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ПРИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Стратегия развития производственных активов на примере АО «Росспиртпром»

Положение на рынках ЛВИ и спирта в последние годы является крайне нестабильным. Главной особенностью выступает традиционно высокий уровень государственного регулирования, что характерно для развитых стран. Порядок и особенности государственного регулирования в значительной степени определяют, в конечном итоге, структуру рынка алкоголя и этилового спирта, уровень конкуренции, цен, и, главное, влияют на структуру и объемы спроса на конечную продукцию.

Экономический вид деятельности по производству пищевых продуктов, включая напитки, требует тщательного государственного контроля в силу ряда причин. С одной стороны, производство и оборот этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции составляют необходимый источник пополнения государственного бюджета. С другой стороны, они влекут негативные социальные последствия для общества: пагубное влияние употребления алкоголя на жизнедеятельность и здоровье населения в целом, снижение производительности труда, демографическую ситуацию и т.д.

В большинстве стран мира приняты отдельные законы, определяющие порядок производства и реализации алкогольной продукции. Повсеместно действует система лицензирования производителей и продавцов, в ряде стран установлены минимальные, т.е. регулируемые, цены, введена частичная монополия на оборот алкоголя, реализуемая обычно через специально созданную

государственную службу: от производства и реализации спирта до тотального контроля импорта. Распространенной практикой государственного регулирования рынка алкоголя и этилового спирта является введение государственной монополии на торговлю алкоголем и спиртом, переданной отдельному юридическому лицу (государственное предпринимательство); такая политика, к примеру, осуществляется в странах Скандинавии и ряде штатов США.

Россия в целом придерживается лучшей мировой практики регулирования алкогольных рынков. Упразднив в 1991 г. государственную монополию на алкоголь, РФ строит достаточно современную систему регулирования, которая включает в себя как прямые административные методы (лицензирование, установление минимальных цен на спирт и алкогольную продукцию), так и косвенные (налогообложение, государственное предпринимательство). В 2008 г. Указом Президента РФ от 31.12.08 г. №1886 было создано специальное федеральное ведомство ФС РАР. Оно выполняет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, функции по контролю за производством и оборотом этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, по надзору и оказанию услуг в этой сфере⁵¹. Однако эффект от применения вышеуказанных норм государственного регулирования затруднительно назвать априори положительным. Оценки тенденций национального алкогольного рынка показывают, что население страны не только не снизило процент употребления алкогольной продукции, но из-за финансовой недоступности расширяет и увеличивает долю потребления контрафактных аналогов, что чрезвычайно опасно для здоровья (согласно Концепции реализации государственной политики по снижению масштабов

⁵¹ Указ Президента РФ от 31.12.2008 № 1883 (ред. от 09,05,2016) «Об образовании Федеральной службы по регулированию алкогольного рынка» [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – 2016. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_197702/ (дата обращения: 23.10.2018).

злоупотребления алкогольной продукцией и профилактике алкоголизма среди населения)⁵².

Производители, в свою очередь, после принятых государством мер оказались в затруднительном положении. Во-первых, введение в действие с 2014 г. закона о повышении цен на акцизные марки значительно увеличил себестоимость конечного продукта, сделав его недоступным для малообеспеченных слоев населения. Так, согласно 193 статье НК РФ с 1 января 2017 года акцизы возросли на 5% и составили 418 руб. за 1 литр, для категорий напитков с более 9% безводного этилового спирта, - 523 руб. Во-вторых, государством был установлен запрет и ограничения на популяризацию и распространение алкогольной продукции. В настоящее время действует запрет на рекламу алкоголя в средствах массовой информации, во время проведения спортивно-массовых мероприятий, а также ограничения на торговлю алкоголем по географическому месту и времени. В-третьих, помимо повышения акцизных выплат, введена минимальная розничная цена (МРЦ), способствующая нарушению сегментации среди СКЮ: самые дешевые торговые марки, увеличившись в цене, попали в более дорогие сегменты, что в значительной мере осложняют выбор конечного потребителя.

Вышеописанные изменения привели, в конечном итоге, к общему спаду производства. Для осуществления конкурентной борьбы, удержания рыночной доли и снижения рисков по основному виду деятельности АО «Росспиртпром» реализовало стратегию связанной диверсификации по производству пищевого этилового ректифицированного спирта. Однако, как показал многофакторный анализ результатов реализации данной стратегии, намеченного перераспределения рисков полностью не произошло. В 2016 году, после внесения корректировок в долгосрочную стратегию, Общество распродало основную часть торговых знаков

⁵² Концепция реализации государственной политики по снижению масштабов злоупотребления алкогольной продукцией и профилактике алкоголизма среди населения РФ на период до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2009 г. № 2128-р. [Электронный ресурс] – 2009. – Режим доступа: http://www.fsrar.ru/policy_of_sobriety/koncersia (дата обращения: 24.10.2018).

и приобрело 8 спиртовых заводов, решив сфокусироваться на следующих видах деятельности:

- производство этилового спирта;
- хранение и утилизация нелегальной спиртосодержащей продукции;
- утилизация оборудования, используемого для производства нелегальной спиртосодержащей продукции.

Деятельность по производству и продаже водки, ЛВИ, коньяков и игристых вин была приостановлена для полной концентрации на увеличении доли рынка этилового спирта с целью усиления государственного участия в регулировании водочного бизнеса. То есть, АО «Росспиртпром» главной целью обозначило монополизацию рынка спирта для ликвидации нелегальной алкогольной продукции. Однако, по мнению автора, фокусирование на одном виде бизнеса при существующих возможностях во внешней и внутренней среде в целом потенциально усиливает основные риски Общества. Это связано с тем, что большая часть объема сбыта этилового спирта приходится на рынок алкогольной продукции. При прогнозируемой стагнации рынка алкогольных напитков возникает риск снижения объемов сбыта пищевого спирта, а это, в свою очередь, означает, что АО «Росспиртпром» в ближайшей перспективе может понести убытки.

Для решения возникшей проблемы автор считает целесообразным изучить возможности дифференциации существующих производственных активов. Для этого требуется изучение технологических аспектов производства спирта как такового.

Производство пищевого ректификованного спирта осуществляется исключительно из пищевого сырья: зерновые (пшеница, намного реже - рожь, ячмень), сахарная свекла, сахарная патока, фрукты и ягоды («домашнее производство»), а также из картофеля (данный вид спирта имеет наименьшее качество). Технический спирт в основной своей массе производится из древесины и нефтепродуктов.

Основным ресурсом для изготовления пищевого зернового спирта выступает пшеница. Для поиска дополнительных возможностей использования основного ресурса целесообразно проанализировать все виды сырья, которые возможно получить при переработке пшеницы (Рисунок 3.1):

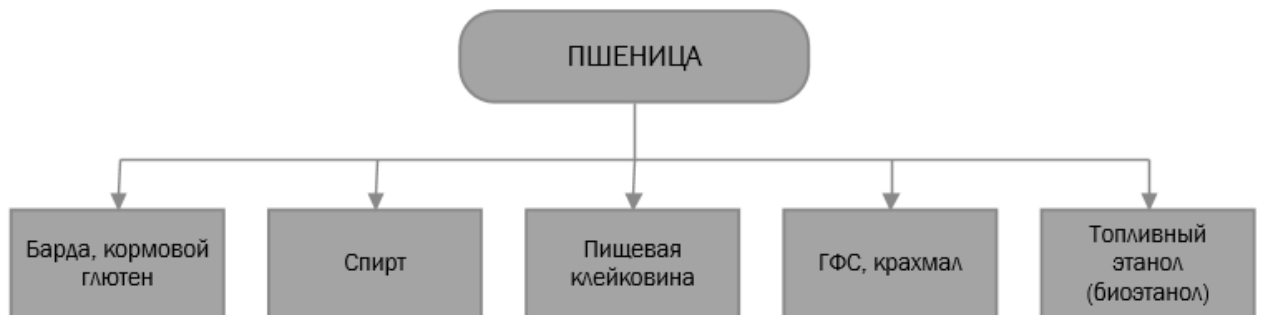


Рисунок 3.1 – Сырье, получаемое при глубокой переработке пшеницы

Источник: составлено автором.

Как видно из рисунка 3.1, из выбранного ресурса могут быть получены как пищевые наименования, так и непищевые. Барда и кормовой глютен являются ценными высокобелковыми кормовыми добавками: они повышают удои молока, скорость набора массы домашнего скота и т.д. Пищевая клейковина добавляется в такие продукты, как мука, тесто и др., улучшая структурные и вкусовые свойства, а также увеличивая питательную ценность и срок хранения. ГФС является сахарозаменителем; крахмал улучшает структурные свойства и увеличивает питательность продукции. Непищевым продуктом, получаемым из пшеницы, является технический (топливный) биоэтанол.

Биоэтанол представляет собой жидкое топливо на основе спирта, которое может производиться из любой сельскохозяйственной продукции, содержащей крахмал или сахар. Помимо этого, топливный биоэтанол можно производить из всех ресурсов, содержащих целлюлозу, однако себестоимость такого производства значительно выше, вследствие чего нерентабельна.

Биоэтанол – это этиловый спирт, подвергнутый денатурации и абсолютированию, т.е. обезвоживанию (содержание спирта свыше 99%) в целях

использования в смеси с бензином в качестве биотоплива (топлива для автомобилей). Основное отличие биоэтанола от спирта заключается в том, что он производится укороченной дистилляцией с использованием трех ректификационных колонн (для производства спирта требуется пять аналогичных колонн). Вследствие этого, биоэтанол не содержит воду; в его состав входят метанол, сивушные масла и бензин.

Аналитический департамент Министерства сельского хозяйства США (United States Department of Agriculture, далее по тексту – USDA) прогнозирует двоякое развитие рынка биоэтанола в мире: оптимистичное и пессимистичное (Рисунок 3.2). Пессимистичный прогноз основывается на возникших сложностях производства ресурса в основных странах-производителях. По мнению аналитиков, мировому рынку топливного этанола грозит структурный кризис. Эксперты все чаще опровергают экономическую целесообразность его производства, обвиняя в повышении цен на сельскохозяйственные продукты и способствовании увеличению уровня цен на продовольственные продукты. Также на западе затрагивается этический вопрос большого расхода пшеницы и прочих злаковых при существовании голодающего населения в ряде стран.



Рисунок 3.2 – Оценка мирового рынка биоэтанола (млрд литров)

Источник: данные USDA, составлено автором⁵³.

⁵³ United States Department of Agriculture [Электронный ресурс] / Economic Research Service. – 2010. – Режим доступа: <http://www.ers.usda.gov/topics/farm-economy/bioenergy/background.aspx> (дата обращения: 12.11.2018).

Однако аналитический департамент США USDA считает, что производство топливного этанола скорее носит экспериментальный характер, и на сегодняшний день оно не так сильно развито, чтобы оказывать влияние на мировой продовольственный рынок. Данное влияние, по мнению USDA, оказывают возрастающие цены на нефть.

Оптимистичный подход основывается на тенденциях мирового рынка биоэтанола. Исследование показало, что в период с 2008 г. по 2017 г. его общее производство увеличилось на 79%. Мировой рынок этилового спирта в 2017 г. был оценен в 16 млрд дкл., 84% из которых пришлось на топливный биоэтанол. Основное производство биоэтанола приходится на Бразилию и США (около 73% от совокупного производства), оставшиеся 27% приходятся на Китай, Евросоюз и Индию (Рисунок 3.3).

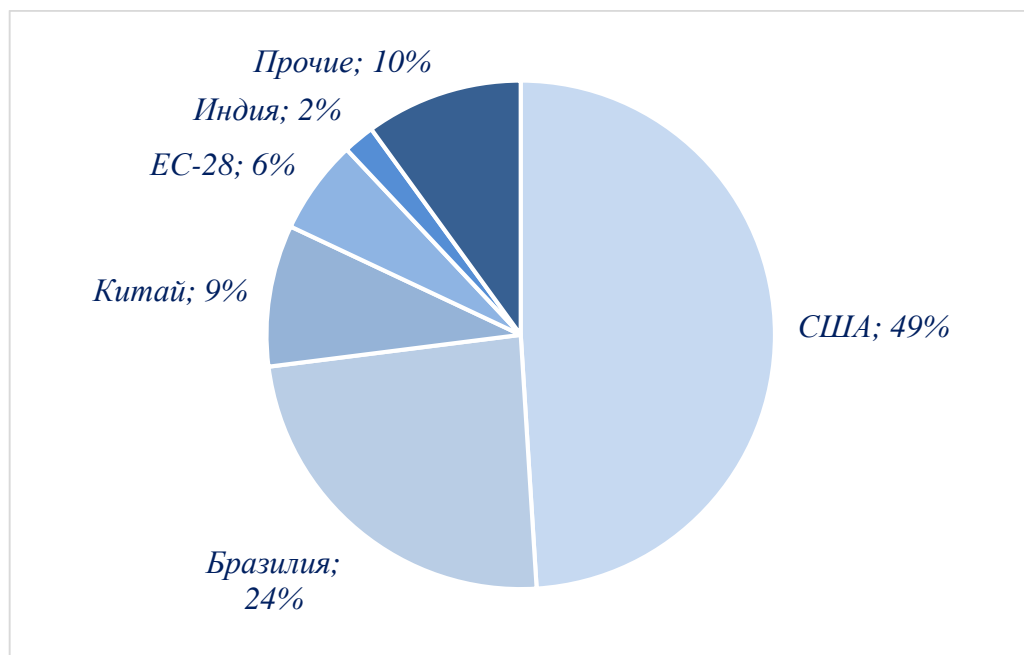


Рисунок 3.3 – Мировое производство биоэтанола в 2017 г.

Источник: данные USDA, составлено автором⁵⁴.

⁵⁴ United States Department of Agriculture [Электронный ресурс] / Economic Research Service. – 2010. – Режим доступа: <http://www.ers.usda.gov/topics/farm-economy/bioenergy/background.aspx> (дата обращения: 12.11.2018).

Рынок топливного этанола растет в среднем до 9% в год. Около 85% всего мирового производства жидкого топлива в 2017 г. пришлось на биоэтанол. Такой активный рост связан, в первую очередь, с принятым в США и Евросоюзе законодательством. Нормативные требования по ряду стран представлены в таблице 3.1. Данные нормативные требования государственных программ по использованию биоэтанола были приняты по ряду причин:

- замещение части бензина биоэтанолом, являющимся экологически чистым продуктом, уменьшает выброс вредных веществ (парникового газа) в атмосферу, так как бензин обогащается кислородом, что способствует более полному сгоранию и уменьшению выбросов;
- производство топливного этанола является безотходным;
- в отличие от нефти, биоэтанол является неисчерпаемым ресурсом;
- одна часть топливного этанола экономит расход трех частей нефти при производстве бензина (в США компенсация топливного баланса осуществляется с целью сдерживания цен на нефть);
- добавление биоэтанола повышает качество топлива (повышение октанового числа). По данным Национальной Биотопливной Ассоциации, топливо Е-10 (содержание биоэтанола 10%) повышает октановое число бензина на 2-3 единицы, улучшая работу двигателя. Добавка в бензин Аи-92 10% этилового спирта позволяет повысить октановое число до 95 единиц;
- биоэтанол имеет ряд преимуществ в качестве присадок к топливу и может стать альтернативой уже применяемым присадкам (МБТЭ, ЭТБЭ, МТАЭ - кислородосодержащие компоненты, повышающие качество и октановое число бензина)⁵⁵. Использование биоэтанола в производстве бензина

⁵⁵ Метил-трет-бутиловый эфир (МТБЭ) – прозрачная бесцветная жидкость. Используется в качестве высокооктанового компонента для получения высокооктановых неэтилированных экологически чистых бензинов. Бензины, полученные компаундированием высокооктановых углеводородных фракций с добавкой МТБЭ, обладают меньшим нагарообразованием, пониженной токсичностью, высокой детанационной стойкостью и стабильностью.

Этил-трет-бутиловый эфир (ЭТБЭ) – жидкость от бесцветного до светло-желтого цвета, подвижная, легковоспламеняющаяся, с эфирным запахом. ЭТБЭ обладает высоким октановым числом (109-113 по среднему значению результатов измерений моторным и исследовательским методами). Для сравнения, метил-трет-бутиловый эфир (МТБЭ) обладает октановым числом 106-110. ЭТБЭ является оксигенирующей добавкой к моторным бензинам. Его использование позволяет понизить летучесть бензиновой смеси, а также уменьшить содержание угарного газа (монооксида углерода) в выхлопах.

является более предпочтительным, чем использование МТБЭ, так как эфир является токсичным веществом (в его состав входит токсичный метиловый спирт). В связи с тем, что МТБЭ запрещен в США и большинстве стран Евросоюза, использование биоэтанола вместо МТБЭ откроет возможности экспортировать более дорогой российский бензин относительно сырой нефти.

Таблица 3.1 – Государственные программы использования биоэтанола

| Страна | Нормативные требования |
|----------------|--|
| Бразилия | Содержание биоэтанола в бензине: 24%; в дизельном топливе – 2% |
| США | До 22% содержания в бензине. Зависимость от топливных категорий. |
| Евросоюз | 5,75% содержания биоэтанола в топливе (этанол + биодизель) |
| Венесуэла | До 10% содержание в бензине |
| Китай | 5% содержания в бензине |
| Аргентина | 5% содержания в бензине |
| Таиланд | 10% содержания в бензине |
| Колумбия | До 10% содержания в бензине |
| Канада | 5% содержания в бензине |
| Япония | от 3% содержания в бензине |
| Индия | До 10% (в зависимости от категорийности топлива) |
| Австралия | 10% содержания в бензине |
| Новая Зеландия | Разрешено 5% содержание (этанол + биодизель) |
| Индонезия | 10% содержания в бензине (этанол + биодизель) |
| Филиппины | 10% содержания в бензине |
| Ирландия | 5.75% содержания в бензине; от 10% - плановый показатель к 2020 г. |

Источник: данные МЭА⁵⁶.

Международное энергетическое агентство (далее по тексту – МЭА) оценило мировое замещение более 1 млн баррелей нефтяного спроса этанолом в 2013-2017 гг. Быстро развивающийся рынок альтернативного топлива стал прямой угрозой

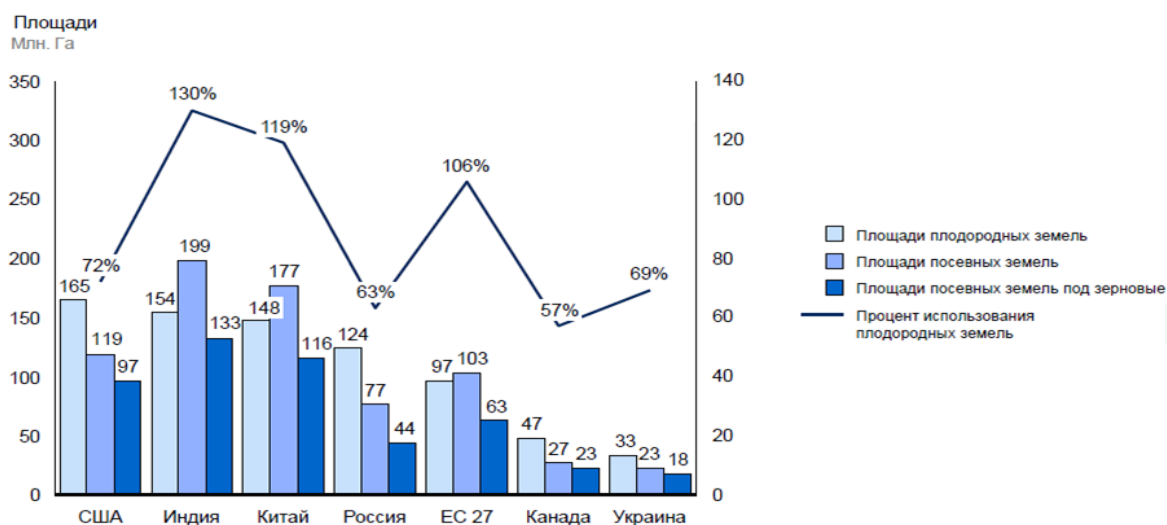
Метил-трет-амиловый эфир - бесцветная жидкость с эфирным запахом; растворим в этаноле, диэтиловом эфире, плохо – в воде. Легко воспламеняется и образует взрывоопасные смеси с воздухом. Основное количество МТАЭ используется в качестве высокооктановой добавки при производстве моторного топлива. Является экологически чистой заменой тетраэтилсвинца в автомобильных бензинах.

⁵⁶ Прогноз мировой энергетики [Электронный ресурс] / International Energy Agency. – 2018. – Режим доступа: <https://www.iea.org/russian/publications/> (дата обращения: 12.11.2018).

для таких стран, как США, Россия, Норвегия, Саудовская Аравия и др., экономика которых целиком зависит от нефти. Основное производство топливного этанола приходится на США, однако, уже с 2009 г. количество стран, в которых находятся производственные площадки, резко возросло.

Потенциал производственных возможностей биоэтанола в России крайне высок. По данным Министерства сельского хозяйства РФ, 8,5% мировых плодородных земель принадлежат нашей стране. При этом в сельскохозяйственном обороте находятся только 63% плодородной земли (Рисунок 3.4), что означает простой порядка 20 млн га продуктивной пашни. 39% плодородной земли используется под зерновые, что открывает возможность значительного увеличения площадей посева. К примеру, в Китае и в Индии такой потенциал уже исчерпан.

Рисунок 3.4 – потенциал использования плодородных земель в России



Источник: составлено автором на основе распоряжения правительства РФ от 02.02.15 №151-р⁵⁷.

Производство топливного этанола открывает новые перспективы роста и развития для производителей пшеницы и кукурузы, предоставляя новый рынок сбыта и допуская возможность получения более высокой прибыли. Данные меры, в свою очередь, могут послужить толчком к стимулированию сельского хозяйства

⁵⁷ Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 г. [Электронный ресурс] – 2015. – Режим доступа: <http://government.ru/media/files/Fw1kbNXVJxQ.pdf> (дата обращения: 24.12.2018).

Российской Федерации, которое на данный момент развито недолжным образом. Анализ отрасли глубокой переработки пшеницы представлен ниже.

По оценкам аналитического департамента USDA, в 2017 г. Россия увеличила валовой сбор пшеницы до рекордных 137,6 млн тонн. По оценкам Росстата, за последнее десятилетие производство пшеницы стабильно превышало внутреннее потребление. Зерно хранится либо в виде запасов, либо реализуются через экспорт. Неурожайный 2014 г. был покрыт излишками, хранящимися на Юге, в Поволжье и в Сибири⁵⁸. Рисунок 3.5 отражает основные тенденции производства и внутреннего потребления пшеницы:



Рисунок 3.5 – Баланс внутреннего и внешнего потребления, млн тонн, 2010-2017 гг.

Источник: составлено автором на основе распоряжения правительства РФ от 02.02.15 №151-п⁵⁹.

⁵⁸ Liefert, W., Liefert, O., Shane, M. Russia's Growing Agricultural Imports. Cases and Outlook / W. Liefert, O, Liefert, M. Shane // International Agriculture and Trade Outlook. – 2009. – № WRS-0904. – Р. 3.

⁵⁹ Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 г. [Электронный ресурс] – 2015. – Режим доступа: <http://government.ru/media/files/Fw1kbNXVJxQ.pdf> (дата обращения: 24.12.2018).

Производство продуктов мукомольной и крупяной промышленности, основной задачей которого является выделение и эффективное использование компонентов зерна для выделения побочных продуктов, находится в зачаточном состоянии. Ключевыми факторами, препятствующими производству зерновых, являются высокая волатильность урожайности и, следовательно, валовых сборов, ограниченность внутреннего спроса, нерентабельность экспорта из ряда регионов РФ, отсутствие стабильной доходности производителей и отсутствие государственного стимулирования. Необходимость развития отрасли глубокой переработки зерна очевидна, однако она зависит от ряда факторов:

- расширение каналов сбыта и стимулирование внутреннего спроса на зерно;
- наличие профицита производства зерна;
- наличие должного уровня развития внутреннего производства зерновых продуктов;
- интенсификация развития животноводства и др.

Одним из возможных вариантов решения ключевых препятствий в сельскохозяйственной отрасли выступает производство биоэтанола. При налаженном процессе оно может обеспечить внутреннее потребление пшеницы до 20 млн тонн в год. Также немаловажным является факт, что при массовом производстве производители топливного этанола будут выступать гарантами закупок зерна, что обеспечит необходимую доходность сельскохозяйственным организациям. В России, где производство этилового спирта в 2017 г. составило 76 млн дкл., проблема производства топливного этанола сводится к ряду причин: отсутствие законодательной базы, акцизное регулирование внутреннего рынка и, как следствие, отсутствие производственных площадок.

С юридической точки зрения, в РФ существует ГОСТ Р52201-2004, принятый в 2004 г., по которому содержание этанола в спиртосодержащих моторных топливах («бензанолах») может варьироваться от 5% до 10%. Данный ГОСТ позволяет использовать топливный этанол как присадку, увеличивающую октановое число, но не обязывает производителей применять рекомендуемые меры. На данном этапе требуется государственная поддержка по стимулированию

производителей бензина, так как добавление биоэтанола улучшает характеристики топлива и способствует улучшению экологических характеристик. По данным Топливной ассоциации, в 2015 г. лишь два российских производителя бензина и дизельного топлива были заинтересованы в закупках биоэтанола – ПАО «Лукойл» и ПАО «Газпромнефть».

Центральной проблемой развития внутреннего потребления биоэтанола выступает акцизное регулирование внутреннего рынка. Федеральный закон от 22.11.1995 N 171-ФЗ (ред. от 02.11.2013) «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» рассматривает биоэтанол в качестве спиртосодержащего продукта, а не как топливного компонента. Вследствие этого он облагается высоким акцизом, что существенно повышает стоимость и делает его производство нерентабельным. Для решения главной проблемы производства топливного этанола требуется разработка нормативно-правовых документов, к примеру, национального стандарта на денатурированный топливный биоэтанол, и значительное изменение процесса налогообложения биотопливных ресурсов.

Третьей проблемой производства биоэтанола, как уже упоминалось выше, является отсутствие на настоящий момент производственных площадок. С 2007 г. в прессе появлялись сообщения о строительстве новых объектов, расположенных в следующих городах:

- Волгоград, начало строительства завода в 2008 г., запланированная производственная мощность 9,000 дкл. в год;
- Алтай, АО «Пава», намечено строительство завода по глубокой переработке пшеницы, производству биоэтанола и пшеничной клейковины;
- Томск, АО «Экстрасиб», полное перефилирование завода по производству спирта мощностью 610,000 дкл. в год на выпуск биоэтанола;
- Краснодарский край, 2010 г., ГК «Титан» планировал строительство завода с мощностью 150 000 дкл. в год. Также в планах – выращивание собственных зерновых культур для производства;

- Республика Татарстан, проект строительства завода мощностью до 300.000 дкл. в год. Стоимость проекта – 8 млрд рублей;
- одноимённые намерения в Ростовской, Омской и Липецкой области.

Наличие на пути производства биоэтанола таких препятствий, как высокая себестоимость и нерентабельность производства, могут быть нивелированы с помощью его стороннего сбыта. С экономической точки зрения, экспорт производимого в России топливного этанола в страны, где спрос на него превышает предложение (например, Евросоюз, Канада, Япония, Китай и др.), увеличит его экономическую эффективность, а также будет способствовать повышению показателя ВВП России из-за существующих льгот на ввозимый ресурс.

В связи с отсутствием государственной поддержки российского рынка биоэтанола, аналитическая организация Abercade подготовила, в соответствии с западными аналогами, оптимистичный и пессимистичный сценарии развития российского рынка биоэтанола, которые наглядно отражены на рисунке 3.6. Важно отметить, что оба сценария основываются на полном внутреннем обеспечении собственным производством сырья.

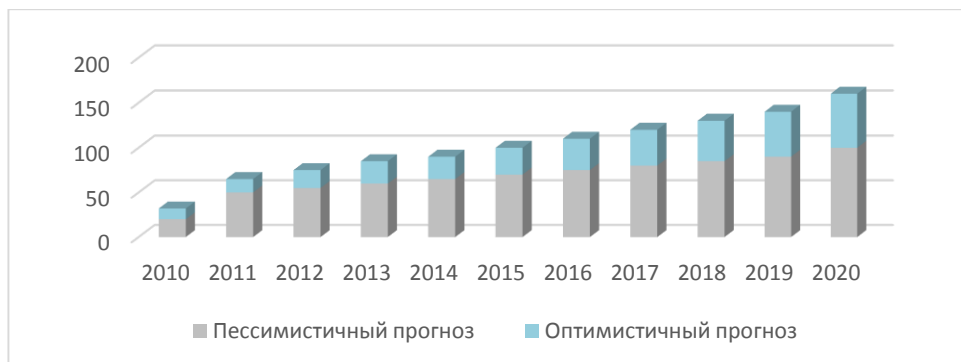


Рисунок 3.6 – Прогноз Российского рынка топливного этанола в перспективе до 2020 г., млрд литров

Источник: составлено автором на основе данных исследовательской компании Abercade⁶⁰.

Пессимистичный сценарий основывается на условии отсутствия государственной поддержки в дальнейшей перспективе. Проблематика

⁶⁰ Биотехнологии, отраслевые новости [Электронный источник] / Abercade. – 2011. – Режим доступа: <http://abercade.ru/research/industrynews/15260.html> (дата обращения: 25.12.2018).

использования биоэтанола в биотопливе в Российской Федерации заключается в ряде факторов:

1. Акциз на спирт в 2017 г. в размере 107 руб. за 1 литр продукции делает использование биоэтанола экономически нецелесообразным. Пунктом 44 плана мероприятий («дорожной карты») «Развитие биотехнологий и генной инженерии», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 18 июля 2013 г. № 1247-р, Минфину РФ было предусмотрено разработать и внести в 1 квартале 2015 г. законопроект об обнулении ставок акцизов для биоэтанола. Данный план по состоянию на октябрь 2017 г. реализован не был.
2. Отсутствие законодательного и нормативно-правового обеспечения, включающего в себя разработку нормативных документов, к примеру, в виде национального стандарта на денатурированный топливный этанол.
3. Отсутствие требования на законодательном уровне об обязанности нефтепромышленной отрасли добавления биоэтанола в бензин.
4. При импорте биоэтанола из-за рубежа возникает высокая заградительная пошлина – 100% от стоимости, но не менее 2 евро за литр.

По оптимистичным прогнозам, производство топливного этанола к 2020 г. будет составлять 160 млн литров в год. Ожидается экспорт значительной части биоэтанола в страны Евросоюза и Азии. Также прогнозируется основательная государственная поддержка по ряду направлений:

- выведение топливного этанола из разряда спиртосодержащей продукции, облагаемой налогами;
- законодательное принуждение производителей автомобильного топлива доводить процент биоэтанола в бензине, по крайней мере, до 5%;
- облегченное кредитование основных производителей;
- субсидирование производителей сельскохозяйственного сырья.

Данные оптимистичного прогноза основываются на ряде факторов. Во-первых, по прогнозам аналитического агентства «АВТОСТАТ», рост российского автопарка в 2017 г. значительно увеличился: в РФ было зафиксировано 42 млн автомобилей,

что на 34% выше показателя 2007 года. В среднем более 70% российских семей имеют автомобиль, 29,5% - два, 14,7% - два и более). Высокие темпы роста российского автопарка обеспечили увеличение потребления бензина (около 37,6 млн тонн в 2017 г.), а также повышение спроса на бензин с октановым числом 95 и выше, где используются примеси биоэтанола.

Во-вторых, стимулирование внутреннего потребления сельскохозяйственных продуктов давно является широкой темой для политических обсуждений, в Государственной Думе рассматриваются законопроекты по исследуемой теме.

После проведенного анализа российского рынка топливного этанола важно заключить, что выбранное направление является перспективным, но в то же время затратным. На данный момент официальные источники не подтверждают запуск ни одного из вышеназванных проектов по производству биоэтанола. Возможно, это связано с отсутствием инвестиций, так как строительство новых объектов требует значительных финансовых вложений.

Однако из вида был упущен факт, что для производства анализируемого ресурса не обязательно строительство новой площадки; на территории Российской Федерации действуют более 170 спиртовых заводов, большинство из которых использует свои мощности менее, чем на 60%. Для производства биоэтанола не требуется закупка нового оборудования: он может производиться путем сокращенной дистилляции. Это означает наличие дополнительной возможности для АО «Росспиртпром» выйти на принципиально новый вид производства. Таким образом, целесообразно перейти к анализу возможности создания производства биоэтанола на существующей базе Общества.

3.2 Оценка эффективности создания портфеля диверсифицированных направлений бизнеса

Основной стратегической задачей для АО «Росспиртпром» является повышение конкурентоспособности в условиях стагнации алкогольного рынка. Одним из ключевых методов повышения конкурентоспособности может выступить технологическая модернизация спиртовых заводов, которая будет способствовать увеличению доли Общества на российском рынке пищевого этилового ректификованного спирта, а также позволит начать реализацию нового диверсифицированного направления по производству биоэтанола. Для выполнения обозначенной стратегической задачи необходимо сделать упор на трех взаимосвязанных факторах: технология, качество и реализация готового продукта. Технологическое усовершенствование заводов следует осуществлять по двум направлениям:

1. Увеличение числа ректификационных колонн с четырех до пяти, а также увеличение тарелок внутри самих колонн. Данные меры позволят существенно улучшить очистку спирта, повысить его качество, что, в свою очередь, будет способствовать повышению качества производимого из спирта продукта.
2. Модернизация производственных линий путем их оснащения: замена человеческой рабочей силы специальным оборудованием (установка палетайзеров, этикеточных машин и т.д.)

Улучшенное качество спирта будет соответствовать ГОСТ Р 51652-2000 и ГОСТ Р 51786-20013; товарные сорта - «Люкс», «Альфа», «Супер». Данные стандарты качества соответствуют международным стандартам, открывая возможность экспорта товара за границу. Основными потребителями спирта будут выступать крупнейшие производители водки и ЛВИ: АО «Синергия», группа компаний «Русский стандарт водка», ООО «Золотая мануфактура», ООО «Алкогольная

сибирская группа», ООО «Объединенные пензенские водочные заводы», АО «МЗ «Кристалл», АО «Татспиртпром».

Производство топливного биоэтанола предлагается осуществлять на базе уже существующих у Общества производственных площадок, что значительным образом сократит постоянные издержки. АО «Росспиртпром» приобрело контроль над следующими заводами:

Заводы Общества, расположенные в ЦФО⁶¹:

- ООО «АБСОЛЮТ» (далее – Абсолют);
- ООО «Зернопродукт» (далее – Зернопродукт);
- ООО «КурскПродукт» (далее – КурскПродукт);
- ООО «Эталон» (далее – Эталон);

Заводы РСП, расположенные в СКФО⁶²:

- ОСП «Беслан» (далее – Беслан);
- ООО «ДДД» (далее – ДДД);
- ООО «Премиум» (далее – Премиум);
- ООО «Престиж» (далее – Престиж);

Заводы РСП, расположенные в СФО⁶³:

- АО «Ерофеев» (далее – Ерофеев).

В 2017 году производство осуществлялось на всех спиртовых заводах Общества. Загрузка производственных мощностей спиртовых заводов в отчетном периоде представлена в таблице 3.2. Плановые мощности и фактические объемы производства для целей расчета загрузки производственных мощностей приведены в соответствии с декларацией «Об использовании мощностей по производству этилового спирта» (форма 10) в декалитрах водного спирта. Все остальные показатели по спирту, используемые в данном исследовании, приведены в декалитрах безводного спирта (дкл).

⁶¹ ЦФО – Центральный федеральный округ

⁶² СКФО - Северо-Кавказский федеральный округ

⁶³ СФО – Сибирский федеральный округ

Загрузка производственных мощностей заводов обеспечивает выполнение нормы минимального использования производственной мощности при производстве этилового спирта, которая, согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 02 августа 2012 г. № 786, составляет 50%. Заводы выпускали высококачественный спирт «Люкс» и «Альфа», который получил одобрение на дегустациях группы ликероводочных заводов «Синергия», ООО «АСГ», АО «РУСТ РОССИЯ», ГК «Кристалл-Лефортово», АО ХК «СДС».

Таблица 3.2 – Загрузка мощностей по производству спирта за 2017 г., дкл.

| Заводы | Производственная мощность на 2017 г. | Факт производства за 2017 г. | Загрузка мощностей 2017 г., % |
|--------------|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Беслан | 1 740 800 | 1 417 589 | 81,43 |
| КурскПродукт | 3 740 000 | 3 115 036 | 83,29 |
| Заводы ЦФО | 8 160 120 | 6 765 697 | 82,91 |
| Абсолют | 2 080 120 | 1 503 599 | 72,28 |
| Зернопродукт | 3 500 000 | 3 014 574 | 86,13 |
| Эталон | 2 580 000 | 2 247 524 | 87,11 |
| Заводы СКФО | 8 658 000 | 7 376 285 | 85,20 |
| ДДД | 1 908 000 | 1 681 667 | 88,14 |
| Премиум | 3 744 000 | 2 992 484 | 79,93 |
| Престиж | 3 006 000 | 2 702 134 | 89,89 |
| Заводы СФО | 2 076 000 | 1 809 596 | 87,17 |
| Ерофеев | 2 076 000 | 1 809 596 | 87,17 |
| Итого | 24 374 920 | 20 484 203 | 84,04 |

Источник: годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г.⁶⁴.

Заводы функционируют 305 дней в году, в оставшиеся 60 дней требуется производить очистку и системное обслуживание оборудования. Производственную деятельность по выпуску биоэтанола целесообразно организовать в виде поочередного производства. Как уже было обозначено в параграфе 3.1 настоящей главы, с производственной точки зрения отличие этилового спирта от топливного биоэтанола заключается в степени очистки. Для производства пищевого спирта требуется минимально пять степеней очистки через ректификационные колонны, тогда как биоэтанол требует только три. Фактически, если при производстве

⁶⁴ Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2018. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения: 22.03.2018).

этилового спирта остановить очистку после третьей колонны, можно получить биоэтанол. Это означает, что Обществу не придется инвестировать в покупку нового оборудования.

Поочередное производство представляет собой загрузку производственных мощностей в идеальной ситуации на 50% (или 152 дня) этиловым пищевым спиртом, а оставшиеся 50% - топливным этанолом. Процентное соотношение производимых продуктов может регулироваться в зависимости от сезонного спроса и иных причин, возникающих в ходе изменений окружающей среды.

Для анализа нового диверсифицированного направления по производству топливного биоэтанола необходимо оценить потенциал осуществления данной стратегии, а также рассчитать инвестиционную привлекательность выбранного направления. Для этого целесообразно воспользоваться графико-аналитическим методом комплексной оценки ЭД. По итогам I этапа были получены описанные ниже результаты. Оценка корпоративного потенциала АО «Росспиртпром» в 2017 г. была проведена с помощью расчета ряда параметров. Корпоративное управление организации претерпело некоторые значительные изменения в 2017 г. по сравнению с 2013 г. Результаты экспертных оценок представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка параметра результативности корпоративного управления в АО «Росспиртпром», 2017 г.

| Критерий | Пояснение | Итоговый балл |
|-----------------|--|----------------------|
| K ₁ | Дублирование функций | 0 |
| K ₂ | Противоречие целей организации | 0 |
| K ₃ | Отсутствие общей стратегии | 0 |
| K ₄ | Разделение функций собственности и оперативного управления, т.е. отличие интересов наемных менеджеров и акционеров | 0 |
| K ₅ | Отсутствие прозрачности информации внутри организации | 0 |
| K ₆ | Отсутствие достаточного финансового планирования | 0 |
| K ₇ | Распыление внимания руководящего персонала, «потеря фокуса» | 0,5 |
| K ₈ | Отсутствие планирования человеческих ресурсов | 2 |
| ИТОГО: | 2,5 | ИТОГО: |

Источник: рассчитано автором.

Корректировка долгосрочной стратегии Общества повлекла за собой усложнения в корпоративном управлении АО «Росспиртпром», о которых свидетельствует появление таких критериев, как отсутствие планирования человеческих ресурсов, повлекшая за собой текучесть кадров, а также распыление внимания руководящего персонала. Для решения перечисленных проблем необходимо обратиться к организационной структуре Общества, оптимизация которой является одной из главных задач корпоративного управления. С 2017 г. и по сей день АО «Росспиртпром» имеет линейно-функциональную территориально-распределенную структуру управления, которая реализуется в центральном аппарате Общества и в его филиалах. Руководители подразделений филиалов административно подчиняются директору филиала, функционально – руководителям профильных структурных подразделений центрального аппарата Общества. Данный вид структуры управления ориентирован на оперативное реагирование на изменения внешней среды, установление рациональных связей между звеньями и структурами управления на всех уровнях, минимизирование числа уровней структуры управления и повышение оперативности принимаемых решений.

Тем не менее, действующая система управления, по мнению автора, не в полной мере соответствует масштабу бизнеса АО «Росспиртпром» (особенно с учетом пятилетнего прогнозного периода). Масштаб бизнеса организации оценивается в 3,8 балла по пятибалльной шкале по модели Л. Грейнера⁶⁵ (Рисунок 3.7). Результаты оценки масштаба бизнеса АО «Росспиртпром» приведены в таблице 3.4. Уровень развития системы управления Общества в настоящее время наиболее соответствует второй стадии организационного развития. Ключевыми характеристиками данной стадии являются начало выработки целей и направлений развития, разделение на функциональные подразделения, установление иерархии; жесткий стиль управления вступает в противоречие с желанием большей свободы действий «внизу» (кризис автономии).

⁶⁵ Greiner, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiber // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. – № 4. – P. 38.

Таблица 3.4 – Оценка масштаба бизнеса АО «Росспиртпром», 2017 г. Модель Л. Грейнера

| Наименование показателя | Вес | Оценка | Взвешенная оценка (0-5) | Обстоятельств а, позитивно влияющие на оценку | Обстоятельства, негативно влияющие на оценку |
|-------------------------|-----|--------|-------------------------|---|---|
| Продукция и рынок | 0,5 | 4 | 2 | Лидерские позиции на российском рынке водки. Удерживание рыночных позиций собственных сильных федеральных и локальных брендов | Уровень проникновения в несетевую розницу невысок |
| Географический охват | 0,3 | 4 | 1,2 | Построена сбытовая сеть широкого территориального охвата | Низкий уровень продаж по внешнеэкономической деятельности |
| Степень диверсификации | 0,2 | 3 | 0,6 | Наличие диверсифицированного направления по производству спирта. | Слабое покрытие от реализации спирта |

Источник: рассчитано автором на основании экспертного мнения.

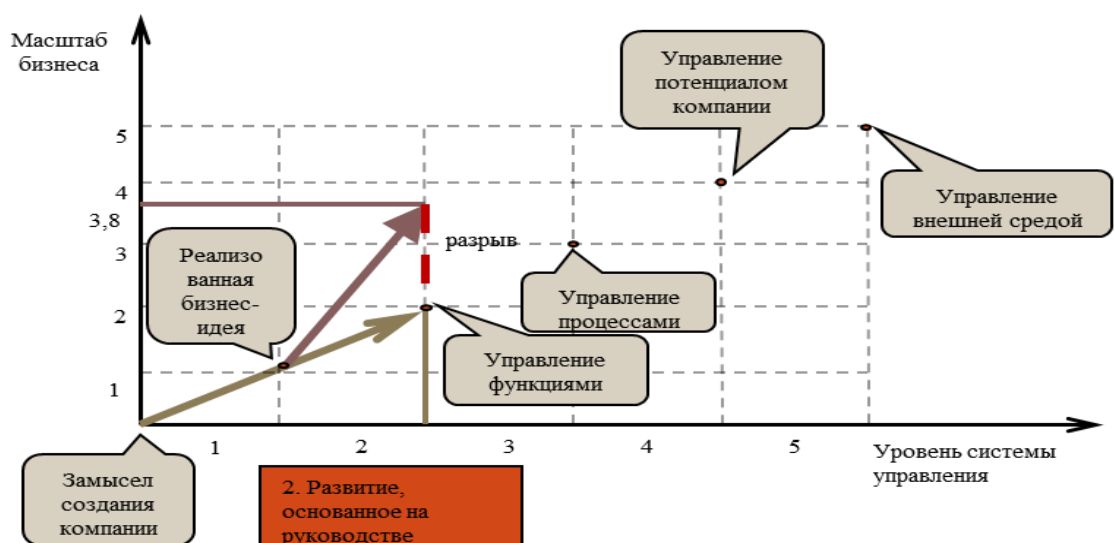


Рисунок 3.7 – «Разрыв» между текущим уровнем развития системы управления и масштабом бизнеса АО «Росспиртпром»

Источник: составлено автором.

Принимая во внимание вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

- в настоящее время действующая система управления АО «Росспиртпром» не соответствует масштабам бизнеса организации;
- АО «Росспиртпром» необходимо переходить от управления функциями к управлению потенциалом, что крайне затруднительно без формирования системы стратегического управления и разработки долгосрочной стратегии развития.

Значение параметра результативности корпоративного управления АО «Росспиртпром» в 2017 г. при построении круговой диаграммы приравнивается к 2,5 баллам.

Коэффициент сплоченности управляющего персонала представлен в формуле 3.1:

$$K_{СП} = 9,75 \times 9,25 \times 9,25 \times 9,75 = 8133,78 \quad (3.1)$$

Управляющий персонал АО «Росспиртпром» является сплоченным; значение коэффициента приравнивается к 8 баллам.

Значение параметра степени развития корпоративной культуры Общества осталось на прежнем уровне. Устоявшиеся принципы и традиции АО «Росспиртпром» распространяются на все структурные подразделения, входящие в его состав. Центральной задачей Общества остается улучшение его имиджа.

Расчет коэффициента текучести кадров в 2017 г. представлен в формуле 3.2. Штатная численность сотрудников АО «Росспиртпром» по состоянию на 31 декабря 2017 г. составила 997 человек⁶⁶.

$$K_{тек} = \frac{82}{997} \times 100\% = 8,2\%, \quad (3.2)$$

⁶⁶ Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2018. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения: 22.03.2018).

Значение коэффициента текучести находится на нормальном уровне; при построении диаграммы данный результат приравнивается к 8 баллам.

Коэффициент внутреннего материального потенциала в 2017 г. имел следующий вид (Формула 3.3):

$$K_{\text{внутр.мат.потенциала}} = \frac{8,9+10+8,4+8,8+9,2+9,7+10+7,4}{8} = 9,05 \quad (3.3)$$

Критерии расчета данного коэффициента были адаптированы. По результатам года в АО «Росспиртпром» произошли следующие изменения. Повысился уровень вертикальной интеграции: начиная с 2016 года Общество приобрело контроль над следующими организациями:

- спиртовые заводы: ООО «Эталон», ООО «КурскПродукт», ООО «Премиум», ООО «Престиж», АО «Ерофеев», ООО «АБСОЛЮТ», ООО «ДДД», ООО «Зернопродукт»;
- транспортная компания: ООО «ОТК «Магистраль»;
- закупщик зерна: ООО «КЦ «РИЧ».

Еще одним значительным изменением выступила разработка внутреннего корпоративного документа – «Стратегия АО «Росспиртпром» до 2020 г.». Результат коэффициента внутреннего материального потенциала приравнивается к 9,05 баллам.

Итогом из проведенного анализа корпоративного потенциала Общества в 2017 г. к реализации стратегии диверсификации выступает круговая фигурная диаграмма, представленная на рисунке 3.8:

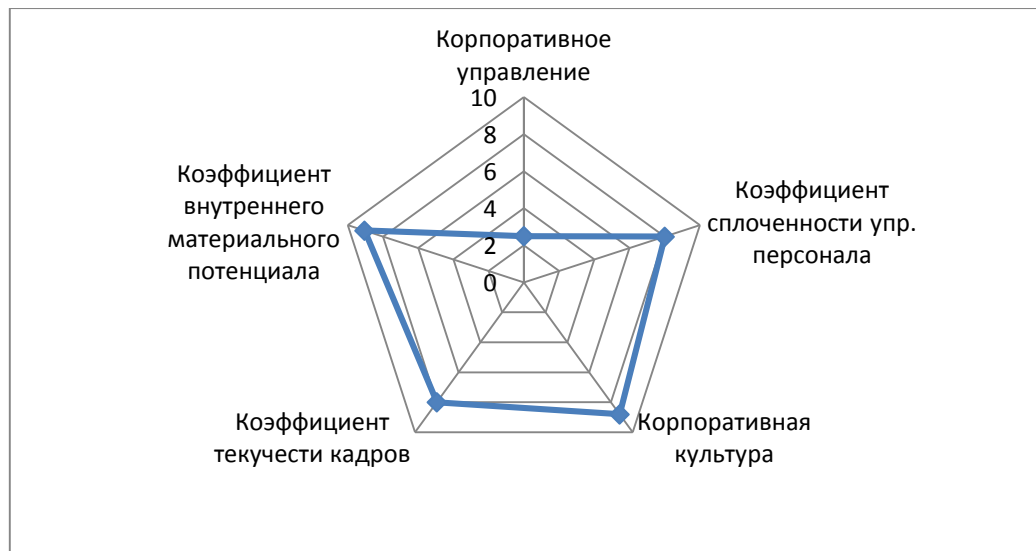


Рисунок 3.8 – Корпоративный потенциал реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», 2017 г.

Источник: рассчитано автором.

Площадь произвольного многоугольника равна 121,516; при итоговом построении «Розы суммарного потенциала» АО «Росспиртпром» в рамках ОЭД критериальный показатель корпоративного потенциала будет оценен в 8 баллов.

Оценка финансового потенциала Общества была осуществлена на основании данных баланса Общества, представленных в таблице 3.5. Расчет коэффициентов финансовой устойчивости представлен ниже.

Таблица 3.5 – Динамика статей баланса АО «Росспиртпром» на конец 2016-2017 гг., тыс. руб.

| Статья | На 31.12.2016 г. | На 31.12.2017 г. | Изменение 2017 г. / 2016 г. |
|--|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Нематериальные активы | 94 657 | 76 103 | - 18 554 |
| Основные средства | 2 589 291 | 2 491 501 | -97 789 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 7 916 401 | 7 904 400 | -12 001 |
| Отложенные налоговые активы | 4 300 | 4 467 | 167 |
| Прочие внеоборотные активы | 25 256 | 27 631 | 2 374 |
| Итого раздел I | 10 629 905 | 10 504 103 | -125 802 |
| Запасы | 138 646 | 38 555 | -100 091 |
| НДС | 3 307 | 1 669 | -1 639 |
| Дебиторская задолженность | 1 585 321 | 2 007 948 | 422 627 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0 | 0 | - |
| Денежные средства | 51 656 | 8 525 | -43 131 |

Продолжение таблицы 3,5

| | | | |
|---|-------------------|-------------------|------------------|
| Прочие оборотные активы | 2 148 | 1 103 | -1 046 |
| Итого раздел II | 1 781 079 | 2 057 799 | 276 720 |
| БАЛАНС | 12 410 985 | 12 561 902 | 150 917 |
| Уставный капитал | 6 696 105 | 6 696 105 | 0 |
| Переоценка внеоборотных активов | 202 221 | 165 889 | -36 332 |
| Резервный капитал | 5 278 | 18 900 | 13 622 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | -1 056 914 | 82 537 | 1 139 451 |
| Итого раздел III | 5 846 690 | 6 963 432 | 1 116 742 |
| Заемные средства | 5 309 255 | 5 052 975 | -256 280 |
| Прочие обязательства | 9 111 | 9 81 | 690 |
| Итого раздел IV | 5 318 366 | 5 062 776 | -255 590 |
| Займы и кредиты | 109 818 | 10 419 | -99 399 |
| Кредиторская задолженность | 1 096 629 | 485 230 | -611 399 |
| Оценочные обязательства | 39 481 | 40 045 | 564 |
| Итого раздел V | 1 245 929 | 535 695 | -710 234 |
| БАЛАНС | 12 410 985 | 12 561 902 | 150 917 |

Источник: годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г.⁶⁷.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами:

$$K_{\text{осс}} = -1,72$$

Отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами свидетельствует о том, что все оборотные средства Общества и часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных источников. Отсутствие собственных источников формирования оборотных и части внеоборотных активов обусловлено тем, что при учреждении Общество не было наделено оборотным капиталом, а также объясняется накопленным убытком от выбытия финансовых вложений в виде пакетов акций (долей) хозяйственных обществ, переданных в уставный капитал Общества. При этом в 2017 году данный коэффициент показал положительную динамику в связи с увеличением показателя нераспределенной прибыли. При построении круговой диаграммы значение коэффициента обеспеченности собственными средствами будет приравниваться к 0 баллов.

Коэффициент концентрации собственного капитала:

$$K_{\text{кск}} = 0,55$$

⁶⁷ Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2018. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения: 22.03.2018).

Выбранный коэффициент имеет положительную динамику в связи с получением чистой прибыли за 2017 г. Значение при построении круговой диаграммы будет равно 5 баллам.

Коэффициент концентрации заемного капитала:

$$K_{\text{кзк}} = 0,45$$

Анализ коэффициента концентрации заемного капитала выявил повышенную зависимость организации от заемного капитала. Значение данного коэффициента при построении круговой фигурной диаграммы будет приравниваться к 4 баллам.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{тл}} = 3,84$$

Значение коэффициента текущей ликвидности за 2017 год увеличилось по сравнению с показателем 2016 года и составило 3,84. Положительная динамика данного показателя свидетельствует о повышении платежеспособности Общества. Более того, значение коэффициента превысило нормативное значение в 2 единицы, что говорит о высокой ликвидности активов Общества. Полученный результат приравнивается к 10 баллам для построения круговой диаграммы.

Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{\text{фу}} = 0,95$$

Значение коэффициента финансовой устойчивости свидетельствует о стабильном финансовом положении АО «Росспиртпром». При построении диаграммы значение анализируемого параметра будет приравниваться к 10 баллам.

Результат оценки параметров критериального показателя финансового потенциала реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром» в 2017 г. представлен на рисунке 3.9:

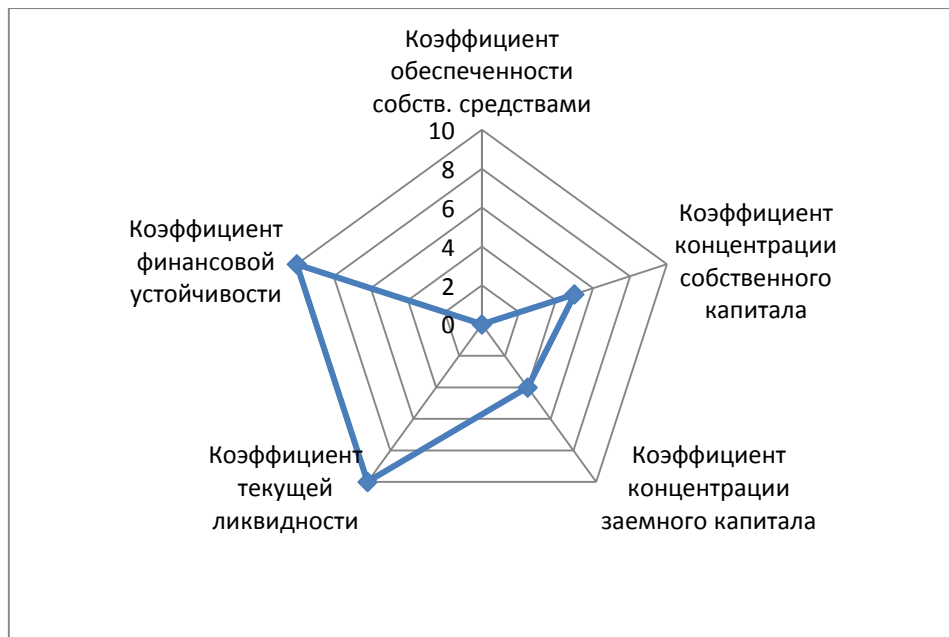


Рисунок 3.9 – Финансовый потенциал реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», 2017 г.

Источник: рассчитано автором.

Площадь получившегося многоугольника равна 76. Данный результат приравнивается к 6 баллам при построении «Розы суммарного потенциала» Общества в рамках ОЭД.

Критериальный показатель влияния внешней среды на Общество в 2017 г. был оценен с помощью матрицы PESTEL, представленной в приложении Д (Таблицы Д.5 – Д.9) вместе с расчетом взвешенных оценок по пяти группам факторов. По результатам расчета были получены и преобразованы следующие баллы: политические факторы – 0,8 балла, экономические факторы – 1,3 балла, социальные факторы – 2 балла, технологические факторы – 10 баллов, факторы окружающей среды – 10 баллов.

По итогам оценки параметров критериального показателя влияния внешней среды на деятельность АО «Росспиртпром» была построена круговая фигурная диаграмма, представленная на рисунке 3.10. Площадь получившегося многоугольника равна 62,5, при построении «Розы суммарного потенциала» Общества в рамках ОЭД данный результата будет приравниваться к 6 баллам.

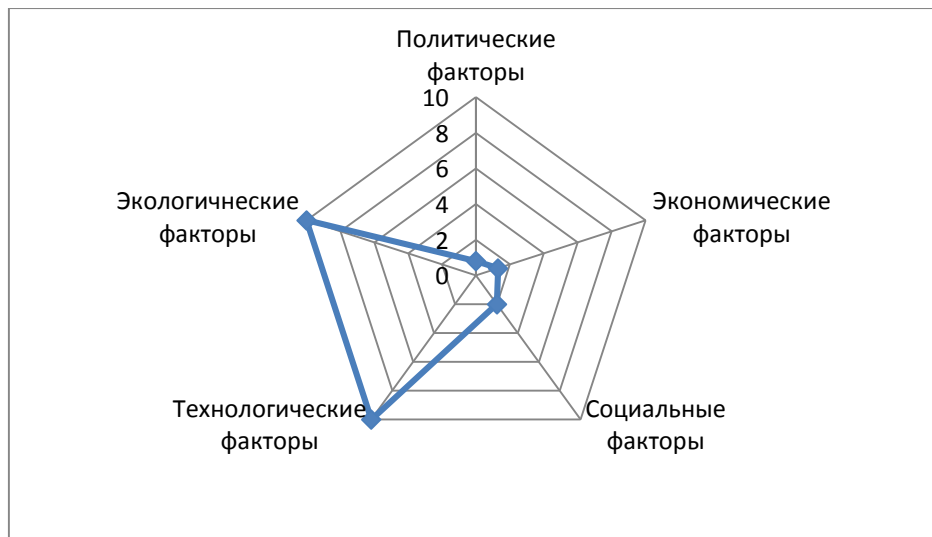


Рисунок 3.10 – Оценка влияния внешней среды на деятельность АО «Росспиртпром», 2017 г.

Источник: рассчитано автором.

Оценка рыночного потенциала реализации дополнительного диверсифицированного направления по производству биоэтанола АО «Росспиртпром» в 2017 г. была проведена при помощи расчета следующих параметров.

Бюджет маркетинга в 2017 г. составил 85 617,9 тыс. руб., что составляет 3,1% в общем объеме чистой выручки Общества, которая составила 2 761 870 тыс. руб. Полученный результат приравнивается к 6 баллам.

Для оценки параметра эффективности дистрибуции в 2017 г. автор адаптировал критерии в связи со сменой основного направления деятельности. Дистрибуция этилового спирта имеет ряд особенностей, выражающих специфику рынка. К ним относятся: оперативность доставки (охват зон доставки, оперативная работа с транспортным плечом), а также производственные мощности, способные удовлетворить сезонный спрос. Эффективность дистрибуции в 2017 г. по оценкам экспертов рассчитана в формуле 3.4:

$$K_{\text{эффективности дистрибуции}} = \frac{10+9+9+10+10+10}{6} = 9,6 \quad (3.4)$$

АО «Росспиртпром» имело производственные площадки в 9 регионах Российской Федерации, продукция организации реализовалась почти во всех федеральных округах. Продуктовый портфель Общества был оптимизирован, исходным сырьем являлись зерновой и меласный спирт.

Параметр конкурентной позиции АО «Росспиртпром» на рынке в изучаемом периоде претерпел некоторые изменения, отраженные в таблице 3.6. Представленные расчеты отражают сохранение Обществом сильной конкурентной позиции в отрасли.

Таблица 3.6 – Оценка параметра конкурентной позиции АО «Росспиртпром» в 2017 г.

| Критерии конкурентоспособности | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|-----|--------|-------------------|
| Организация имеет уникальное преимущество (технологическое; бизнес-модель; и т.д.) | 0,1 | 10 | 1 |
| Организация удовлетворяет существующий спрос | 0,3 | 10 | 3 |
| Имидж организации | 0,1 | 10 | 1 |
| Организация имеет достаточно ресурсов для функционирования на новом рынке | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Гибкость организации, быстрая адаптация к внешней среде | 0,2 | 7 | 1,4 |
| Уровень конкуренции в отрасли низкий | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Наличие скрытых потребностей на рынке | 0,1 | 8 | 0,8 |
| ИТОГО: | | | 7,4 |

Источник: рассчитано автором

По итогу проведенной оценки параметр конкурентной позиции Общества равен 7,4 баллам.

Сильные стороны АО «Росспиртпром», а также возможности организации из внешней среды отражены в обновленном SWOT-анализе (Приложение В, Таблицы В.5 и В.6 соответственно). Итоговые баллы по заключительным параметрам рыночного потенциала реализации стратегии диверсификации Общества равны 8,4 и 9,6 баллов соответственно.

Результаты оценки всех параметров критериального показателя рыночного потенциала представлены на круговой фигурной диаграмме (Рисунок 3.11), площадь которой равна 156,29.

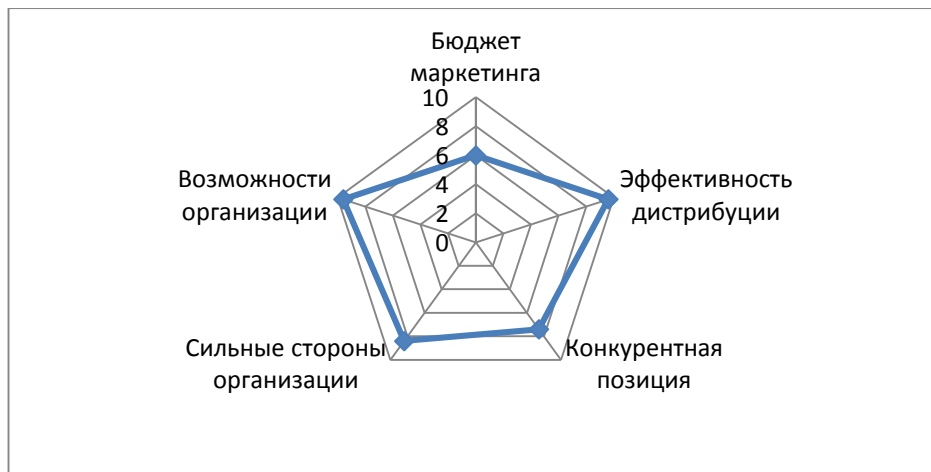


Рисунок 3.11 – Оценка рыночного потенциала реализации стратегии диверсификации АО «Росспиртпром», 2017 г.

Источник: рассчитано автором.

При построении «Розы суммарного потенциала» в рамках ОЭД критериальный показатель рыночного потенциала реализации стратегии диверсификации будет приравниваться к 9 баллам.

Последним критериальным показателем, необходимым для определения суммарного потенциала АО «Росспиртпром» к реализации стратегии диверсификации, выступает степень распределения бизнеса по сегментам. Начиная с 2016 г., Общество перестало диверсифицировать свою деятельность, таким образом, значение параметра BDR равно 0, что эквивалентно 0 баллам на итоговой диаграмме.

Финальной стадией I этапа графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД выступает построение «Розы суммарного потенциала» (Рисунок 3.12), а также сопоставление полученного результата площади произвольного многоугольника с предельным значением.

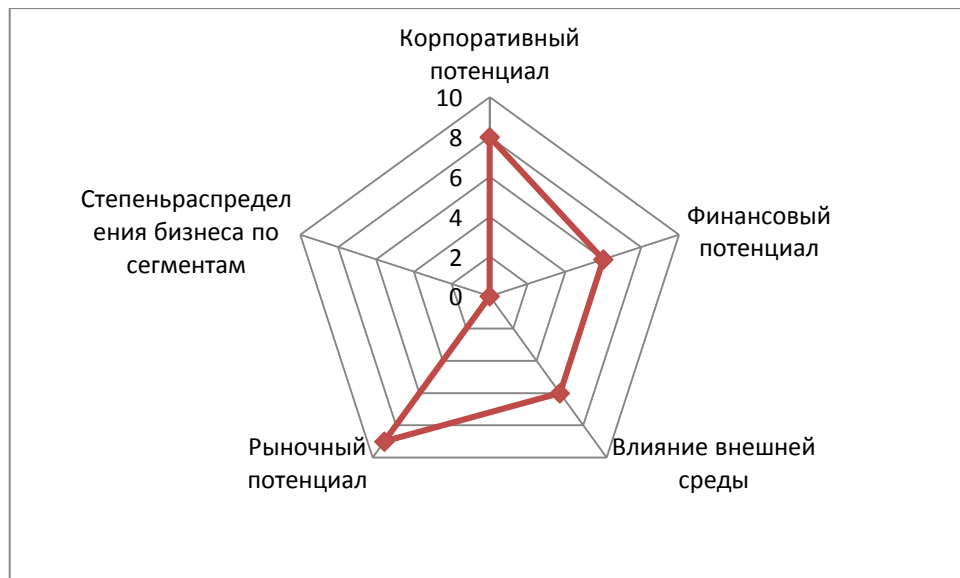


Рисунок 3.12 – «Роза суммарного потенциала» реализации стратегии диверсификации по производству биоэтанола АО «Росспиртпром», 2017 г.

Источник: рассчитано автором.

Площадь «Розы суммарного потенциала» АО «Росспиртпром» в рамках ОЭД равна 65.55. Оценка получившегося результата представлена в формуле 3.5:

$$G = \sqrt{\frac{65,55}{237,8}} \times 100\% = 52,5\% \quad (3.5)$$

По результатам завершения I этапа метода было выявлено, что в 2017 г. потенциал Общества по реализации диверсифицированного направления по производству топливного этанола составлял 52,5%. В ходе проведения всестороннего анализа была выявлена тенденция повышения финансовой устойчивости организации, наличие сильной конкурентной позиции на рынке, сильное влияние внешней среды на деятельность АО «Росспиртпром», а также необходимость адаптации действующей системы управления под масштабы бизнеса.

Для оценки инвестиционной привлекательности нового диверсифицированного направления по производству биоэтанола целесообразно перейти ко II этапу графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД,

который заключается в проведении анализа инвестиционной привлекательности проекта по запуску производства биоэтанола на базе дочерних предприятий Общества. Полученные результаты представлены на рисунке 3.13.

| INPUTS | | Nominal terms | | NPV: 11 | | IRR: 15,7% | | | | | |
|---|------|---------------|-------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|
| Item | Unit | Source | Const | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| PRODUCTION | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой | | | | | 778 115 | 518 742 | 594 750 | 686 250 | 777 750 | 869 250 | 915 000 |
| Биоэтанол | | | | | | 518 742 | 594 750 | 686 250 | 777 750 | 869 250 | 915 000 |
| SALES | | | | | | | | | | | |
| Domestic | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой : стороннее производство | | | | 362 000 | 259 371 | 261 965 | 254 106 | 256 647 | 243 814 | 238 938 | |
| Спирт этиловый пищевой : собственное производство | | | | 416 115 | 259 371 | 332 785 | 432 144 | 521 103 | 869 250 | 676 062 | |
| Биоэтанол | | | | 0 | 518 742 | 594 750 | 686 250 | 777 750 | 869 250 | 915 000 | |
| Total | | | | 778 115 | 1 037 484 | 1 189 500 | 1 372 500 | 1 555 500 | 1 738 500 | 1 830 000 | |
| PRODUCT PRICES | | | | | | | | | | | |
| Domestic | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой : стороннее производство | RUB | xxx | | 520 | 551 | 584 | 619 | 656 | 696 | 738 | |
| Спирт этиловый пищевой : собственное производство | | | | 375 | 375 | 390 | 406 | 422 | 439 | 456 | |
| Биоэтанол | | | | 0 | 150 | 159 | 169 | 179 | 189 | 201 | |
| PRODUCT PRICE DYNAMICS | | | | | | | | | | | |
| Export | | | | | | | | | | | |
| Domestic | | | | | | | | | | | |
| Спирт этиловый пищевой : стороннее производство | % | xxx | | 100% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% |
| Спирт этиловый пищевой : собственное производство | | | | 100% | 100% | 104% | 104% | 104% | 104% | 104% | 104% |
| Биоэтанол | | | | | 100% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% | 106% |

Рисунок 3.13 – Использование авторской модели для оценки инвестиционной привлекательности производства биоэтанола

Источник: рассчитано автором.

Показатель чистой приведенной стоимости равен 11 000 000 руб., внутренняя норма доходности равна 15,7%. Это позволяет сделать вывод о высокой инвестиционной привлекательности проекта по производству биоэтанола. Риск-анализ дополнительного диверсифицированного направления по производству биоэтанола приведен в таблице 3.7:

Таблица 3.7– Анализ рисков при осуществлении диверсифицированного направления по производству биоэтанола

| Код | Название | Риск | Описание риска | Вероятность наступления | Степень важности | Влияние |
|--|-------------------------------|---|---|-------------------------|------------------|---------|
| Организационные риски (Organizational Risks) | | | | | | |
| OR 7 | Обесценивание вложений | Обесценивание вложений в хозяйственные общества, доли в уставных капиталах которых внесены в качестве вклада Российской Федерации в уставный капитал Общества при его учреждении. | Отсутствие мероприятий в рамках корпоративных процедур по контролю за функционированием хозяйственных обществ и повышению эффективности их деятельности | 0,1 | 9 | 0,9 |
| OR 3 | Рыночные исследования | Некачественный анализ внешней среды | Дополнительное диверсифицированное направление потребует тщательного анализа | 0,001 | 3 | 0,003 |
| OR 4 | Имидж и репутация организации | Плохой имидж/репутация | Позиционирование в качестве организации, основным рынком сбыта которой является алкогольный, имеет негативный окрас | 0,02 | 5 | 0,1 |
| OR 6 | Конкуренция | Риск усиления конкуренции со стороны крупных игроков спиртового рынка | Усиление позиций следующих организаций: ООО «РИАЛ», АО «Башспирт», АО «Татспиртпром» | 0,1 | 10 | 1 |
| OR 5 | Рыночная ситуация | Риск снижения покупательской способности населения | | 0,04 | 10 | 0,41 |

Продолжение таблицы 3.7

| | | | | | | |
|------|---|---|---|-------|----|-------|
| OR 8 | Рыночная ситуация | Риск изменения потребительских предпочтений | Изменение потребительских предпочтений в сторону контрафактной продукции | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | Производственные риски (Production Process Risks) | | | | | |
| PP 1 | Процесс производства продукции | Возникновение непредвиденных затрат и роста расходов | | 0,02 | 8 | 0,16 |
| PP 2 | Невостребованность продукции | Риски невостребованности произведенной продукции (недовыборка заказа покупателями). | Социальная государственная политика. Значительное влияние на прибыль | 0,1 | 10 | 1 |
| | Ресурсы (Resources Risks) | | | | | |
| R1 | Ресурсы | Увеличение цен на сырье и упаковку | Взаимовыгодное производство | 0,06 | 8 | 0,48 |
| R2 | Нелегальный рынок | Влияние нелегального рынка | Поочередное производство может позволить организации адаптироваться под изменения рынка | 0,06 | 8 | 0,48 |
| | Качество (Quality Risks) | | | | | |
| Q 1 | Качество продукции | Низкое качество продукции | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| Q 2 | Аудит поставщиков | Низкое качество поставляемых материалов | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| | Поставки (Supply Chain Risks) | | | | | |
| SC 1 | Цена на топливо | Увеличение цен на бензин | Нефтезамещение | 0,04 | 7 | 0,28 |
| SC 2 | Координация цепочки поставок | Неэффективная координация цепочки поставок | | 0,001 | 1 | 0,001 |

Продолжение таблицы 3.7

| | | | | | | |
|------|--|---|--|-------|----|-------|
| | Внешняя среда (External Environment Risks) | | | | | |
| EE 1 | Географическая стабильность | Географическая нестабильность | Продажи в регионах с нестабильной политической обстановкой | 0,02 | 4 | 0,08 |
| EE 2 | Рост цен на сырье | Рост цен на основное сырье (зерновые культуры) из-за природных катаклизмов, приводящих к снижению урожая зерна. | | 0,1 | 10 | 1 |
| | Бухгалтерия (Accounting Risks) | | | | | |
| A 1 | Эффективность внутренней системы контроля | Неэффективный финансовый контроль, неправдоподобность предоставляемой бухгалтерской отчетности | | 0,02 | 6 | 0,12 |
| | Финансовые риски (Financial Risks) | | | | | |
| F1 | Иностраннные валюты и производные | Убыток от разницы курсов валют | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| F2 | Процентная ставка | Увеличение процентной ставки | Политика ЦБ РФ. Влияние на прибыль организации. | 0,04 | 8 | 0,32 |
| F3 | Инвестиции | Некорректный процесс инвестирования | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| F4 | Реструктуризация | Риски, связанные с реструктуризацией | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| | Юридические риски (Legal Risks) | | | | | |
| L 1 | Изменение налоговой политики | Резкое изменение в законодательстве в области налогообложения и лицензирования | Непрерывный рост акцизов | 0,1 | 10 | 1 |

Продолжение таблицы 3.7

| | | | | | | |
|------|---|--|--|-------|----|-------|
| L 2 | Изменение налоговой политики | Значительные изменения в налоговой политике | Ужесточение превентивных мер манипуляции торговыми запасами готовой продукции (накапливание запасов подакцизной продукции со ставкой текущего года перед повышением ставок акциза) | 0,05 | 3 | 0,15 |
| L 3 | Лицензирование | Приостановление, аннулирование лицензии, прекращение действия лицензии | | 0,08 | 10 | 0,8 |
| | Человеческие ресурсы (Human Resource Risks) | | | | | |
| HR 1 | Корпоративная культура | Неполноценно проработанная корпоративная культура | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| HR 2 | Текучность кадров | Высокая текучность кадров | | 0,001 | 1 | 0,001 |
| | Информационные технологии (IT Risks) | | | | | |
| IT 1 | Обновление технологий | Использование устаревших технологий | | 0,001 | 1 | 0,001 |

Источник: сгруппировано и рассчитано автором.

Перспектива реализации диверсифицированного направления по производству биоэтанола может способствовать снижению ряда рисков организации. К ним относятся:

- L 2 (изменение налоговой политики): поочередное производство позволит АО «Росспиртпром» адаптироваться под изменения рынка. В случае снижения объемов производства этилового спирта существующие ресурсы могут быть использованы для производства топливного этанола.
- OR 4 (имидж и репутация): улучшение имиджа и репутации АО «Росспиртпром» через позиционирование организации в качестве государственного инструмента по производству качественной продукции, а также в качестве организации, активно поддерживающей социальную политику по улучшению экологической обстановки в стране.
- OR4 (конкуренция): активное участие Общества в производстве компонента для более экологически чистого топлива будет способствовать созданию уникального конкурентного преимущества и повышению лояльности как со стороны существующих клиентов, так и со стороны потенциальных.
- R 2 (нелегальный рынок): поочередное производство позволит Обществу корректировать объемы выпускаемой продукции и удовлетворять существующий спрос на конкретную продукцию.

Карта рисков по полученным результатам представлена на рисунке 3.14.



Рисунок 3.14 – Карта рисков АО «Росспиртпром», 2017 г.

Источник: рассчитано автором.

Снижение группы рисков R2 позволит Обществу адаптироваться под изменения, происходящие на рынке, корректируя объемы под актуальный спрос на конкретный момент времени. При надлежащей анонсированности проекта по производству топливного этанола АО «Росспиртпром» может заявить себя как государственную организацию, целью которой является улучшение жизнедеятельности населения и подъем сельского хозяйства Российской Федерации. Это в значительной степени изменит будущее положение Общества на рынке, а также может послужить толчком к развитию сельского хозяйства. Следует отметить, что реализация диверсификации по производству биоэтанола актуальна для Общества в рамках изменения законодательной базы РФ. Автор считает необходимым заключить, что по итогу проведения риск-анализа можно сделать вывод о целесообразности выбранного диверсифицированного направления по производству топливного этанола.

Применение графико-аналитического метода комплексной оценки ЭД позволило выявить следующее:

- в ходе всесторонней оценки внутренней среды АО «Росспиртпром» было выявлено несоответствие существующей структуры управления (линейно-функциональной, территориально-распределенной) масштабам деятельности организации;
- развитие и концентрация усилий на спиртовом диверсифицированном направлении деятельности позволила достичь установленных значений рыночных и производственных ключевых показателей эффективности деятельности и позитивно повлияла на финансовые показатели Общества;
- анализ макросреды выявил неблагоприятную рыночную конъюнктуру (усиление конкуренции, теневой характер отрасли), а также высокие ставки по кредитам;
- производство биоэтанола с инвестиционной точки зрения является привлекательным проектом, способным стать новым витком развития Общества. Новое диверсифицированное направление можно реализовать на базе существующих, что значительно снизит издержки. Следует отметить, что при

сложившихся экономических условиях в РФ (девальвация курса рубля, санкционная политика и т.д.) экспорт биоэтанола в страны ЕС может стать перспективным направлением. Также, при надлежащей поддержке государства производство топливного этанола может выступить толчком к развитию сельского хозяйства РФ.

3.3 Совершенствование системы управления диверсифицированным портфелем организации

Основная цель реализации стратегии диверсификации деятельности – перераспределение и, следовательно, максимально возможное снижение рисков организации. В ходе анализа макросреды АО «Росспиртпром» был выявлен ряд рисков, которые могут быть рассмотрены как прямая угроза деятельности Общества. В их число входят: стагнация алкогольного рынка, жесткое государственное регулирование, увеличение потребления контрафактной продукции. Осуществление стратегии по производству этилового ректифицированного спирта, изначально предназначенной для сокращения издержек производимой конечной продукции, находится под прямой угрозой снижения темпов роста в связи с корреляцией между основным рынками сбыта. В условиях наличия прямых угроз и нестабильности Общество должно сфокусироваться на достижении следующих целей: улучшение позиций в производстве и реализации этилового ректифицированного спирта, повышение конкурентоспособности организации. Опираясь на поставленные цели, автором был сформулирован перечень задач, решение которых первостепенно важно для стратегического развития АО «Росспиртпром». Ими являются:

1. Совершенствование действующей системы управления в связи с ее несоответствием масштабу бизнеса.
2. Повышение финансовой стабильности.

3. Улучшение имиджа.
4. Разработка концепции по развитию системы управления рисками.
5. Увеличение доли АО «Росспиртпром» на российском рынке пищевого этилового спирта.
6. Консолидирование российского рынка топливного этанола на базе дочернего предприятия ОСП «Беслан».

Совершенствование действующей системы управления является трудоемким и, как правило, затратным процессом. Выявленная в параграфе 3.2. настоящей главы необходимость Общества к переходу от управления функциями к управлению потенциалом организации обусловлена наличием прямых угроз постоянно изменяющейся макросреды.

Суть стратегического управления заключается в постоянном стремлении к поиску новых возможностей развития бизнеса. АО «Росспиртпром» должно быть способным прогнозировать состояние рыночной среды и заблаговременно выстраивать организационную среду, компетенции и поведение на рынке таким образом, чтобы к моменту прогнозируемых изменений во внешнем окружении быть готовым адекватно реагировать на них. Однако детально предусмотреть будущее невозможно, поэтому следует ориентироваться на общие тенденции, своевременно внося необходимые коррективы для отслеживания соответствия состояния организационной среды бизнеса состоянию внешней рыночной среды.

В связи с широкой масштабностью деятельности, усложняющей процессы взаимодействия между стратегическими бизнес-единицами АО «Росспиртпром», необходимо внедрение аппарата стратегического развития организации, в задачи которого должны входить:

- разработка краткосрочной и долгосрочной стратегии развития организации;
- текущее планирование и выполнение процедур регулярного менеджмента;
- регулярный аудит реализации стратегии и программы долгосрочного развития;

- разработка системы ключевых показателей эффективности на основе сбалансированной системы показателей;
- формализация (при необходимости - реинжиниринг) бизнес-процессов.

Для решения всех перечисленных задач необходима реструктуризация Общества, которая является затратным процессом. Кроме того, из-за выявленных рисков макросреды и отсутствия собственных источников формирования оборотных и части внеоборотных активов, реструктуризация на данном этапе непредпочтительна. Для решения поставленной задачи автор считает целесообразным разделить стратегическое и оперативное управление путем введения соответствующих управленческих контуров.

Контур управления представляет собой систему, связывающую показатели результативности (Key Performance Indicators, или KPI) со стратегическими целями. Контур представляет собой единую финансово-экономическую модель, позволяющую повысить рентабельность бизнеса: он основывается на полученных финансовых результатах, в связи с чем реализация его алгоритма может осуществляться на регулярной основе. Контур стратегического управления учитывает интересы и специфику всех бизнес-единиц, контролируя и формализуя их взаимосвязь. Он помогает сформировать четкое стратегическое развитие организации, основываясь как на финансовых показателях, так и на стратегических целях. Помимо этого, контур управления осуществляет контроль взаимодействия между бизнес-единицами, учитывая их специфику и характер взаимодействия.

Контур основывается на модели факторов стоимости, в которой учитываются все факторы, значительно влияющие на стоимость бизнеса. Также в данной модели учитывается отраслевая специфика, что немаловажно при стагнирующем рынке сбыта основного бизнеса. Пример функционирования контура стратегического управления представлен на рисунке 3.15:



Рисунок 3.15 – Контур стратегического управления

Источник: составлено автором.

Также необходимо отметить, что внедрение контура является гораздо менее затратным процессом, чем реструктуризация всей организации с внедрением любого органа управления, отвечающего за стратегическое развитие. Разделение стратегического и операционного управления позволит разграничить ряд осуществляемых подразделениями функций, обеспечив упрощение взаимодействия и процессов коммуникации внутри Общества. Акцент на стратегическое развитие необходим, в том числе, в связи с нестабильностью и стагнацией российского алкогольного рынка. При необходимости, в случае усугубления рыночного кризиса, организация сможет заново осуществлять производство водки и ЛВИ, оставаясь при этом крупнейшим игроком спиртового рынка. Наглядная демонстрация соотношения контуров стратегического и оперативного управления представлена на рисунке 3.16:

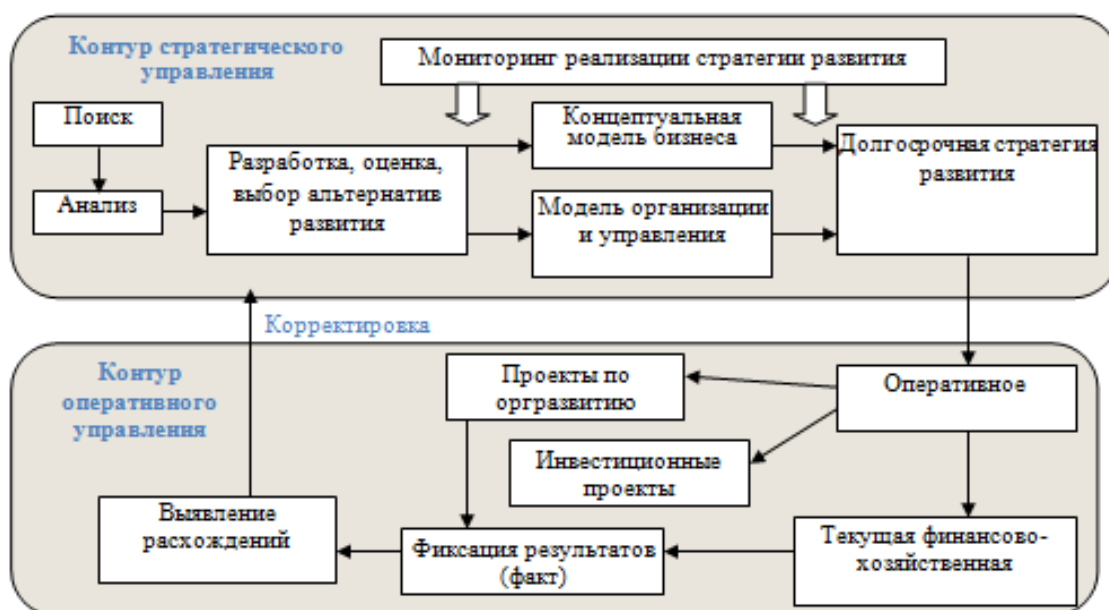


Рисунок 3.16 – Соответствие контуров стратегического и оперативного управления в АО «Росспиртпром».

Источник: составлено автором.

В перспективе развития АО «Росспиртпром» целесообразно сформировать систему стратегического управления, которая бы предусматривала следующие аспекты:

- создание в структуре АО «Росспиртпром» специализированного структурного подразделения по стратегическому развитию;
- разработка и введение в действие совокупности регламентов, обеспечивающих реализацию основных составляющих стратегического управления: поиск, анализ, разработка и выбор альтернатив развития, планирование, внедрение и реализация, контроль и оценка деятельности;
- реализация на регулярной основе алгоритма стратегического управления организацией.

По мнению автора, с помощью контура стратегического управления и дальнейшего совершенствования аппарата стратегического развития Общества, становится возможным обеспечение с учетом прогнозов развития рыночной ситуации следующих соответствий:

- между долгосрочными интересами собственников, интересами потребителей алкогольной продукции и торговых посредников;
- между маркетинговыми возможностями, существующими на рынке, и возможностями Общества их реализовать;
- между характером бизнеса и оптимальным для него состоянием среды управления (организационной среды).

Решение второй задачи по повышению финансовой устойчивости АО «Росспиртпром» является необходимым и основополагающим для дальнейшего развития организации. Финансовая устойчивость подразумевает под собой такое использование и распределение финансовых ресурсов, которое обеспечивает развитие организации через рост прибыли и активов с условием сохранения платежеспособности в условиях допустимого уровня рисков.

Финансовая устойчивость является основополагающим фактором функционирования организации в целом, так как обеспечивает корректное формирование, использование и распределение имеющихся финансовых ресурсов. Также стоит отметить, что высокая степень финансовой устойчивости означает наличие у организации преимуществ в конкурентной борьбе.

В целом, текущее состояние подсистемы управления финансами и инвестициями в АО «Росспиртпром» удовлетворительное: управление финансами и инвестициями централизовано в Обществе на уровне центрального офиса, что обеспечивает оперативность и прозрачность финансовых потоков. Основной проблемной характеристикой финансового состояния АО «Росспиртпром» является недостаточность собственного оборотного капитала, вызванная:

- низким качеством активов, переданных в уставный капитал Общества при его учреждении, отсутствием в их составе оборотных активов;
- высокой дебиторской задолженностью.

Комплекс мер по повышению финансовой устойчивости Общества, предложенный автором, представлен ниже. К нему относятся:

- управление дебиторской задолженностью;
- усиление работы по взысканию дебиторской задолженности;

- реализация непрофильных активов.

Наличие у АО «Росспиртпром» дебиторской задолженности в размере 2 007 948 тыс. руб. на 31.12.2017 означает вывод данных денежных средств из оборота организации на неопределенный срок, что негативно сказывается на текущей финансовой деятельности.

Существует три пути сокращения дебиторской задолженности, отраженные на рисунке 3.17.

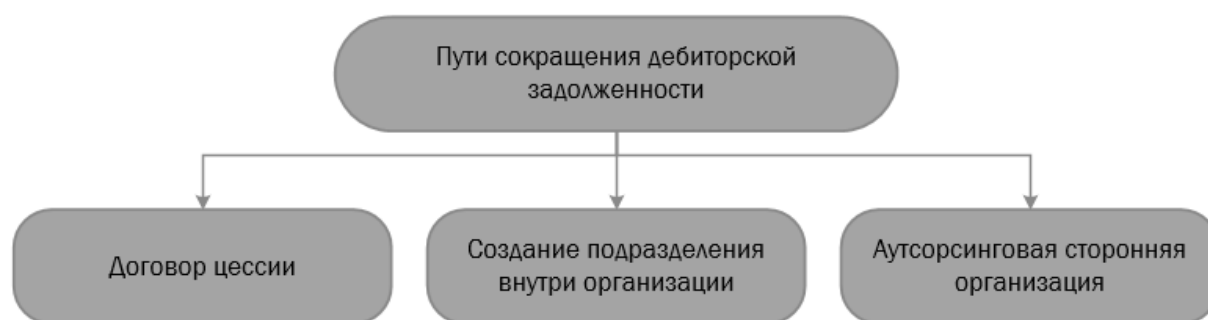


Рисунок 3.17 – Возможные пути сокращения дебиторской задолженности

Источник: составлено автором.

Создание собственного подразделения по работе с дебиторской задолженностью является эффективным, но долгосрочным процессом, ведущим к реструктуризации. Использование аутсорсинговой организации является затратным методом снижения дебиторской задолженности, однако его эффективность высока в относительно короткие сроки. Использование договора цессии означает передачу прав на имеющиеся долги третьему заинтересованному лицу за определенное денежное вознаграждение.

Автор считает, что вышеперечисленные пути решения проблемы снижения дебиторской задолженности не отвечают в полной мере нуждам Общества, так как являются либо финансово затратными, либо требуют много времени на внедрение. В связи с этим автор предлагает создание и дальнейшее внедрение комплекса мер по работе с просроченной дебиторской задолженностью для подробного описания

этапов и принципов управления дебиторской задолженностью, сроков взыскания и перечня возможных действий. К ним могут относиться:

- превентивные меры: оценка контрагентов и их мониторинг, страхование имеющихся задолженностей, работа с авансами, разработка регламентов предотвращения дебиторской задолженности, контроль соблюдения условий договора контрагентами и т.д.;
- комплексные меры могут быть «мягкими»: отсрочки платежа, бартерные соглашения, а также «жесткими»: досудебная претензионная работа, судебное разбирательство и т.д.

Данный комплекс мер позволит осуществлять перманентный контроль управления дебиторской задолженностью, четко координируя действия ответственных сотрудников.

Следующим предложением по повышению финансовой устойчивости Общества является разработка и осуществление программы реализации непрофильных активов. Самыми сложными с точки зрения реализации являются нестандартные объекты, обладающие низкой ликвидностью, в связи с чем не привлекающие потенциальных инвесторов. По предварительной оценке, предполагаемый среднегодовой доход от продажи активов АО «Росспиртпром» составит не менее 20 млн рублей.

Улучшение имиджа АО «Росспиртпром» является одной из составляющих его успеха, способствующей усилению конкурентных позиций. К имиджу относятся не только история и облик Общества, но и его корпоративная культура, философия, а также отношения с обществом, корреляция с социальными тенденциями. В связи с реализацией социальной политики государства, направленной на оздоровление населения и снижение потребления крепких алкогольных напитков, основным путем повышения имиджа Общества, по мнению автора, является активное инвестирование в развитие маркетинга организации. Центральными положениями в маркетинговой программе могут выступать:

- акцентирование внимания потребителей на особом правовом статусе собственника АО «Росспиртпром» – Российской Федерации;

- позиционирование Общества в ракурсе гаранта качества: удовлетворение потребностей целевой аудитории в качественной продукции;
- позиционирование АО «Росспиртпром» в качестве помощника в борьбе с контрафактной продукцией. Начиная с 2014 г., Общество на основе заключаемых государственных контрактов оказывает услуги по вывозу, хранению и уничтожению контрафактной алкогольной и спиртосодержащей продукции, а также автотранспорта и средств производства, использованных для ее изготовления.

Разработка концепции по развитию системы управления рисками позволит заблаговременно определять потенциальные негативные последствия и побочные эффекты, влияющие на результаты деятельности Общества. Внедрение комплекса мер по борьбе, предотвращению или реагированию на риски является одной из центральных задач для организаций крупного масштаба. В рамках данной концепции необходимо сделать упор на следующие мероприятия:

1. Разработка Политики управления рисками в АО «Росспиртпром».
2. Формирование реестра рисков, паспортов рисков и карт рисков для пилотных структурных подразделений и Общества в целом.
3. Разработка Единого классификатора рисков.
4. Разработка системы ключевых показателей рисков (КПР).
5. Разработка модели «дерева» потерь АО «Росспиртпром» при производстве и обороте этилового спирта и подготовка рекомендаций по их системному снижению.
6. Разработка и осуществление мероприятий по предупреждению и противодействию коррупции.
7. Разработка программ обучения и проведение обучения сотрудников по управлению рисками в АО «Росспиртпром».
8. Разработка и внедрение интегрированной системы управления рисками АО «Росспиртпром».

Долгосрочной стратегией развития АО «Росспиртпром», по мнению автора, следует определить активное участие в формировании цивилизованного рынка

алкогольной продукции Российской Федерации, выступая про этом в качестве высококапитализированной организации – крупнейшего отечественного производителя этилового спирта из пищевого сырья.

Цель данной стратегии – позиционирование Общества в качестве опорной государственной организации, консолидирующей отечественный рынок этилового спирта из пищевого сырья. 17 декабря 2014 г. Правительством Российской Федерации была одобрена Долгосрочная программа развития АО «Росспиртпром», в рамках которой Обществом были приобретены 8 современных спиртовых заводов за счет собственных средств и привлечения кредитных ресурсов общей номинальной мощностью 25 317 тыс. дкл. готовой продукции в год. Наименования и географическое расположение приобретенных заводов представлены на рисунке 3.18:

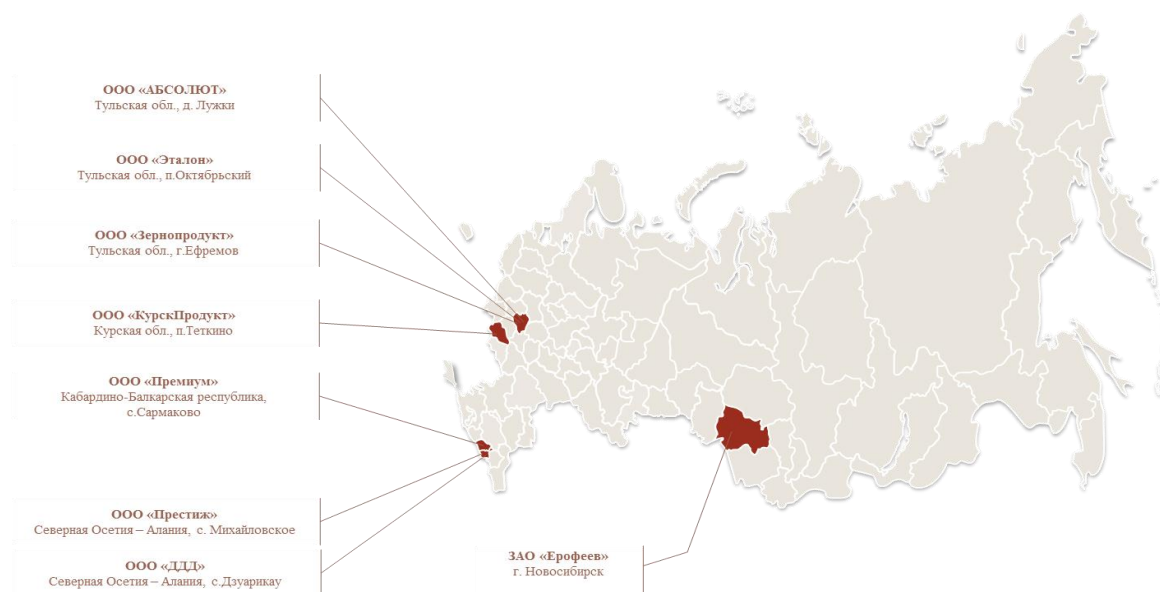


Рисунок 3.18 – Приобретенные спиртовые заводы АО «Росспиртпром» в рамках Долгосрочной программы развития
Источник: составлено автором.

Таким образом, сеть филиалов и дочерних обществ, входящих в структуру АО «Росспиртпром», позволяют эффективно присутствовать в стратегически важных регионах РФ. С учетом развития приобретенных спиртовых производств Общество смогло централизовать управление на предприятиях и оценить высокую

экономическую эффективность формирования крупнейшего игрока на рынке спирта в лице государственной организации.

Перспективный вектор стратегического развития по увеличению доли производства пищевого ректификованного спирта АО «Росспиртпром» дает возможность организации, при благоприятных условиях внешней среды, начать осуществление диверсифицированного направления по производству биоэтанола.

Рынок топливного этанола в Российской Федерации на сегодняшний день не развит. Для комплексного решения вопроса развития производства биоэтанола необходимо государственное вмешательство по проведению ряда фундаментальных мероприятий, начиная, в первую очередь, с поддержки потребления биоэтанола в Российской Федерации и решения вопросов обеспеченности дешевым сельскохозяйственным сырьём целевого назначения – переработки в биоэтанол. Такими мероприятиями, по мнению автора, могут выступать:

- финансирование ввода высокотехнологичных производственных мощностей с комплексными технологиями переработки сырья по производству топливного биоэтанола;
- внедрение программ поддержки производителей сельскохозяйственного сырья для биотоплива (стимулирование производства продукции, необходимой для производства биотоплива, дотирование, помощь сельхозпроизводителям в сборе, хранении и транспортировке сельскохозяйственной биомассы, перерабатываемой в биотопливо);
- увеличение доли потребления (установление требований к продавцам бензина добавлять определенное содержание биоэтанола; переход на использование биотоплива автомобилей, принадлежащих государству, а также используемых для реализации государственного заказа, установление минимальной доли использования биоэтанола);
- применение налоговых стимулов (гибкая акцизная политика, налоговый вычет и т.д.).

В рамках социальной сферы производство биоэтанола может способствовать повышению качества жизни в регионах ввиду создания дополнительных рабочих мест, а также улучшению экологического климата в целом. Экономическими выгодами от производства топливного этанола являются развитие сельского хозяйства Российской Федерации, снижение зависимости торговли от энергоресурсов, появление новых рынков и новых продуктов. Направление биоэнергетики и биотоплива на сегодняшний день не развито в Российской Федерации, однако растущий глобальный спрос на биотопливо из-за пессимистичных прогнозов Мирового энергетического агентства о нехватке нефти в ближайшем будущем является потенциальным толчком для начала осуществления данного направления.

Таким образом, в ходе оценки эффективности реализации стратегии диверсификации в АО «Росспиртпром» был определен центральный вектор развития организации – дальнейшее развитие диверсифицированного направления по производству спирта из пищевого сырья и переход на поочередное производство с целью получения биоэтанола. Следует отметить, что при изменении курса государственной политики в области биотоплива Общество сможет в кратчайшие сроки трансформировать производственные площадки и выстроить оптимальную производственную схему, тем самым повышая свои конкурентные позиции.

В процессе оценки эффективности диверсифицированных направлений бизнеса АО «Росспиртпром» был выполнен ряд задач:

- проанализировано положение алкогольного рынка РФ;
- проанализирован и оценен мировой рынок биоэтанола;
- определены финансовый, корпоративный и рыночный потенциал реализации стратегии диверсификации по производству топливного этанола;
- выполнена инвестиционная оценка целесообразности запуска дополнительного диверсифицированного направления по производству биоэтанола;
- определен центральный вектор развития АО «Росспиртпром» в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диверсификация бизнеса является альтернативным путем развития организации, с помощью которого возможно перераспределение и снижение рисков. Расширение деятельности в смежные рынки при должным образом проработанной стратегии позволит укрепить конкурентные позиции и повысить стоимость организации. В настоящем диссертационном исследовании разработан и обоснован комбинированный графико-аналитический метод комплексной оценки эффективности диверсификации.

Проанализировав теоретическую базу, основанную на работах отечественных и зарубежных ученых, автор пришел к выводу, что существующие подходы к определению стратегии диверсификации затрагивают обширные понятия и зачастую противоречивы. Вследствие этого было предложено авторское определение стратегии «диверсификации», уточняющее единый алгоритм осуществления ее реализации, который основывается на снижении рисков, возникающих из-за изменений во внешней среде.

Опираясь на изучение практического вопроса осуществления диверсификации деятельности, автор сделал вывод о сложности частичного или полного копирования опыта организаций, успешно применяющих выбранную стратегию, из-за отсутствия единого алгоритма осуществления стратегии, затрагивающего и производственные, и управленческие аспекты.

В связи с этим была доработана существующая классификация видов стратегии диверсификации с учетом современных экономических тенденций и глобализации для ее лучшего понимания и обоснования с учетом следующих мотивов:

- развитие/устаревание технологий;
- уход от стагнации рынков сбыта;
- распределение финансовых рисков между большим объемом производства;
- альтернативное использование существующих ресурсов;

- нивелирование обострения международных отношений России и Запада;
- приспособление к конъюнктуре рынка;
- страхование будущей организации.

В результате анализа исторических этапов формирования стратегии диверсификации как самостоятельного явления, автором выделены предпосылки затруднения реализации данной стратегии в России, основывающиеся на существенных факторах:

- отсутствие проработанной юридической базы по изучаемому вопросу;
- отсутствие опыта;
- слабый менеджмент;
- отсутствие единого алгоритма внедрения, универсального по принципу построения;
- отсутствие ориентира российских организаций на стратегическое развитие.

В качестве оценки эффективности стратегии диверсификации автором была разработан комплексный графико-аналитический метод, основывающийся на анализе суммарного потенциала реализации стратегии диверсификации выбранной организации, а также на оценке инвестиционной привлекательности проекта (через показатели дисконтированных денежных потоков, чистого денежного дохода, внутренней нормы доходности и др.) и анализе существующих рисков. Данный метод является комплексным и включает в себя методы экспертных оценок, математической статистики, графических и математических методов, а также методов социальных опросов.

Новаторство предложенного метода заключается в разработке критериального показателя распределения бизнеса по сегментам, основывающегося на вычислении параметра BDR, определяющего степень диверсифицированности бизнеса. Экономический смысл данного параметра заключается в увеличении взаимосвязи между элементами системы.

Оценка эффективности стратегии диверсификации АО «Росспиртпром» осуществлялась с применением вышеуказанного метода. Выполненные автором расчеты позволили сделать вывод об эффективности реализации

диверсифицированного направления по производству пищевого ректифицированного спирта, так как:

- оно позволяет снизить себестоимость основной продукции;
- является инвестиционно привлекательным проектом;
- позволяет снизить ряд рисков по группам: потребительские риски, риски, связанные с ресурсами, производственные риски.

Также в ходе анализа был выявлен ряд факторов, негативно влияющих на Общество и на экономический вид деятельности по производству пищевых продуктов, включая напитки, в целом.

Для борьбы с вышеобозначенными проблемами автором был проанализирован и изучен технологический процесс производства спирта и ЛВИ, что позволило найти совершенно новое направление диверсификации по производству топливного биоэтанола. Автор внимательно изучил рынок биоэтанола и выделил следующие ключевые преимущества данного направления:

- рост мирового рынка биоэтанола (в среднем на 9% в год);
- развитие потенциала сельского хозяйства РФ;
- экологичность: добавление биоэтанола в бензин снижает выбросы углекислого газа в атмосферу;
- улучшение качества топлива;
- нефтезамещение.

Автором было предложено начать осуществление дополнительного диверсифицированного направления по производству биоэтанола на базе уже существующего по производству этилового пищевого ректифицированного спирта с применением поочередного производства. Преимуществами запуска вышеописанного направления являются:

- высокая инвестиционная привлекательность проекта;
- возможность использования существующего оборудования и отсутствие необходимости в приобретении/строительстве новой производственной площадки;
- перераспределение ряда критичных рисков;

- возможность экспорта биоэтанола из-за существующего мирового спроса;
- улучшение имиджа Общества, выступающего в качестве государственной организации – гаранта качества продукции с высокой социальной ответственностью.

Основные риски, связанные с запуском производства биоэтанола, заключаются в следующем:

- отсутствие законодательной базы;
- высокие акцизные ставки;
- отсутствие заинтересованности со стороны производителей бензина.

В ходе всесторонней многофакторной оценки внутренней и внешней среды АО «Росспиртпром» автором был обозначен перечень стратегических задач, решение которых принципиально важно и необходимо для усиления позиций Общества на рынке:

1. Совершенствование существующей системы управления организацией из-за ее несоответствия масштабу бизнеса (после начала диверсифицированной деятельности).
2. Повышение финансовой устойчивости Общества.
3. Усиленная работа над имиджем.
4. Разработка и внедрение концепции по развитию системы управления рисками.
5. Увеличение доли АО «Росспиртпром» на российском рынке пищевого этилового спирта.
6. Консолидирование российского рынка топливного этанола на базе дочерних предприятий.

Для решения вышеописанных задач в ходе детального анализа автором были обозначены следующие шаги:

1. Внедрение управленческих контуров для разграничения стратегического и операционного управления АО «Росспиртпром» с перспективой создания специализированного структурного подразделения по стратегическому развитию.

2. Внедрение комплекса мер по работе с просроченной дебиторской задолженностью для повышения финансовой устойчивости Общества, а также осуществление программы реализации непрофильных активов.
3. Внедрение концепции по развитию системы управления рисками для предотвращения и своевременного реагирования на возникающие неблагоприятные обстоятельства.
4. Увеличение лояльности потребителей и улучшение имиджа путем акцентирования внимания на гарантии качества производимой продукции и позиционирования Общества в качестве государственного помощника по борьбе с контрафактной продукцией.
5. Центральными векторами развития АО «Росспиртпром», по мнению автора, являются дальнейшее развитие направления деятельности по производству этилового спирта, а также консолидация российского рынка топливного этанола.

В результате проведения настоящего диссертационного исследования была выполнена изначально поставленная цель по выявлению закономерностей развития, оценке эффективности стратегии диверсификации и совершенствованию системы управления диверсифицированной организации на примере АО «Росспиртпром». Также автором выполнены все задачи, поставленные в рамках исследования.

Предложенный авторский графико-аналитический метод комплексной оценки ЭД может быть применен в рамках существующих организаций, диверсифицировавших свою деятельность, а также в организациях, которые только задумываются о данной стратегии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 03.08.2018). – М. : Эксмо, 2018. – 896 с.
2. Концепция реализации государственной политики по снижению масштабов злоупотребления алкогольной продукцией и профилактике алкоголизма среди населения Российской Федерации на период до 2020 г., одобренная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2009 № 2128-р. [Электронный ресурс] – 2009. – Режим доступа: http://www.fsrar.ru/policy_of_sobriety/консерсия (дата обращения 24.10.2018).
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р. [Электронный ресурс] – 2008. – Режим доступа: <http://www.ifar.ru> (дата обращения 20.03.2018).
4. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс] – ОК 029-2001 (КДЕС редакция 1). – 2014. – № 4. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/842501197> (дата обращения: 01.04.2018).
5. Распоряжение правительства Российской Федерации от 02.02.2015 (ред. От 07.05.2012) № 151-р «Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] – 2016. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420251273> (дата обращения: 12.07.2018).
6. Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 г. [Электронный ресурс] – 2015. – Режим доступа: <http://government.ru/media/files/Fw1kbNXVJxQ.pdf> (дата обращения: 24.12.2018).

7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения» [Электронный ресурс] – 2012. – Режим доступа: <http://base.garant.ru /70170948/> (дата обращения: 23.10.2018).
8. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2008 г. (ред. От 09.05.2016) № 1883 «Об образовании Федеральной службы по регулированию алкогольного рынка» [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – 2016. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83252/ (дата обращения: 23.10.2018).
9. Федеральный Закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 19.07.2018) «Об акционерных обществах» (принят ГД ФС РФ 24.11.1995). – М. : ИГ «Весь», 2018. – 762 с.
10. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2018) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС РФ 08.07.2006) [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – 2006. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=61763> (дата обращения: 02.03.2018).
11. Федеральный закон № 400477-4 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об Особой экономической зоне в Калининградской области и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 05.10.2011). – М. : ИГ «Весь», 2017. – 762 с.
12. Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» (принят ГД ФС РФ 30.11.2001). – М. : ИГ «Весь», 2017. – 762 с.
13. Access to European Union Law [Электронный ресурс] / The authentic Official Journal of the European Union. – 2018. – № С403. – Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=en> (дата обращения 09.11.2018).
14. Clayton Antitrust Act, 1914. The United States Department of Justice [Электронный ресурс] / Articles and Papers. – 2018. – № K0120. – Режим доступа: <https://www.justice.gov/atr/antitrust-laws-and-you> (дата обращения 13.09.2018).

15. United States Laws and Regulations [Электронный ресурс] / The United States Code. – 2018. – № 18. – Режим доступа: <https://www.usa.gov/laws-and-regulations> (дата обращения 14.11.2018).
16. Авдокушин, Е. Ф. Новая экономика: теория и практика / Е. Ф. Авдокушин. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М. – 2018. – 368 с.
17. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 255 с.
18. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
19. Андронов, В. В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В. В. Андронов. – М. : Экономика, 2003. – 518 с.
20. Анисимов О. С. Стратегическое управление в схемах / О. С. Анисимов. – М. : Центр АКМЭ, 2016. – 211 с.
21. Антонов, В. Г. Корпоративное управление: учебное пособие / В. Г. Антонов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 440 с.
22. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
23. Аньшин, В. М., Дагаев, А. А. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития / В. М. Аньшин, А. А. Дагаев. и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
24. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
25. Балабанов, В. С. Инновационный менеджмент / В. С. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
26. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
27. Баркер, Д. Парадигмы мышления: как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире / пер. с англ. Т. Гутмана. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.

28. Башкатова, Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова. – М. : ЕАОИ, 2008. – 120 с.
29. Бек, У. Общество риска. На пути к другому модерну / У. Бек. – М. : Прогресс-Традиция, 2000. – 383 с.
30. Биотехнологии, отраслевые новости [Электронный источник] / Abercade. – 2011. – Режим доступа: <http://abercade.ru/research/industrynews/15260.html> (дата обращения: 25.12.2018).
31. Бородушко, И. В., Васильева Е. К. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Е. К. Васильева. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.
32. Бурков, В. Н. Введение в теорию управления организационными системами / В. Н. Бурков, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков. – М. : Книжный дом «Либроком», 2009. – 264 с.
33. Бутов, А. В. Учение Конфуция и эффективное управление / А. В. Бутов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 1(163). – С. 47-49.
34. Варфоломеев, В. П., Терешкина О. С. Системный анализ и управление экономической эффективностью новых технологий / В. П. Варфоломеев, О. С. Терешкина // Наука и практика. – 2015. – № 3 (19). – С. 3–19.
35. Варфоломеев, В. П., Варфоломеев Е. В. Новые тенденции анализа исследовательской активности и проблемы воздействия на эффективность затрат / В. П. Варфоломеев, Е. В. Варфоломеев // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 19 (322). – С. 26–30.
36. Великороссов, В. В. Инновационные подходы к использованию инструментов стратегического управления для развития организаций малого и среднего бизнеса / В. В. Великороссов, Д. К. Балаханова, Е. В. Генкин, М. И. Максимов // – Пенза : МЦНС «Наука и Просвещение». – 2018. – С. 96-99.
37. Великороссов, В. В. Перспективы применения цифровых технологий в системах управления рисками / В. В. Великороссов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – № 1. – т. 3. – С. 102-107.

38. Великороссов, В. В. Правовое положение акционерных обществ: их виды и особенности: учебное пособие / В. В. Великороссов // – Иваново : ИГЭУ. – 2001. – 218 с.
39. Великороссов, В. В. Финансы, денежное обращение и кредит (методические указания) / В. В. Великороссов // – Иваново : ИГЭУ. – 2002. – 44 с.
40. Веснин, В. Р. Стратегии диверсификации для надежного бизнеса [Электронный ресурс] / В. Р. Веснин // Наука о рекламе. – 2013. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article117920.htm> (дата обращения 04.03.2018).
41. Веснин, В. Р. Управление современной корпорацией: учебное пособие / В. Р. Веснин – М. : "Проспект", 2017. – 176 с.
42. Вестник McKinsey. Теория и практика управления. – 2002. – № 1. – 104 с.
43. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2000. – с. 296.
44. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М; Магистр, 2015. – 656 с.
45. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие. – М. : Изд-во Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
46. Гидденс, Э. Ускользающий мир. Как глобализация меняет нашу жизнь / Э. Гидденс. – М. : Весь мир, 2004. – 120 с.
47. Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2013 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2014. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения 22.03.2018).
48. Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2014 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2015. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения 22.03.2018).
49. Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2016 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2017. – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения 22.03.2018).

50. Годовой отчет АО «Росспиртпром» за 2017 г. [Электронный ресурс] / АО «Росспиртпром». – 2018 – Режим доступа: <http://www.rosspirtprom.ru/info/reports.php> (дата обращения 22.03.2018).
51. Гончаренко, Л. П. Риск-менеджмент: учебник / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин. – М. : Кнорус, 2006. – 216 с.
52. Горелик, О. М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений / О. М. Горелик. – М. : КноРус, 2015. – 270 с.
53. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2018. – 672 с.
54. Грачева, Р. Г. Дебиторская задолженность: дисконтирование денежного потока / Р. Грачева // Журнал «Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения». – 2011. – № 3. – С. 17-23.
55. Гулд М., Лачс К. Академия Топ менеджеров, пер. с англ. / М. Гулд, К. Лачс. – СПб. : Скифия, 2004. – 21 с.
56. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие / И. Б. Гурков. – 2-е изд., перераб. – М. : Дело, 2006. – 320 с.
57. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики / А. Дамодаран. – М. : Вильямс, 2016. – 496 с.
58. Денежные доходы и расходы населения [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/9416e1004017ce639c45fec7692f4691 (дата обращения: 30.09.2018).
59. Демографический ежегодник России [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1137674209312 (дата обращения 22.03.2017).
60. Демографический прогноз до 2030 г. России [Электронный ресурс]. – Федеральная служба государственной статистики. – 2016. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1137674209312 (дата обращения 22.03.2018).

61. Демамфилис, Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании / Д. Демамфилис. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.
62. Друкер, П. Практика менеджмента: перевод с английского / П. Друкер. – М. : «Вильямс», 2010. – 704 с.
63. Дуленкова, А. Декларации заливают в ЕГАИС / А. Дуленкова // Газета «Коммерсантъ». – 2017. – № 84. – С. 6-7.
64. Дуленкова, А. Нелегальную водку сольют мягко: Минпромторг предпочитает либеральное регулирование алкогольного рынка / А. Дуленкова // Газета «Коммерсантъ». – 2017. – № 70. – С. 14-16.
65. Дуленкова, А. Чиновники поспорили об алкоголе / А. Дуленкова // Газета «Коммерсантъ». – 2017. – № 71. – С. 18-19.
66. Жданов, Б. Корпоративные системы: Диагностика и лечение компании по РАЕI-коду / Б. Жданов // Журнал «Корпоративная система». – 2008. – № 1. – С. 53-58.
67. Забулонов, А. Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации / А. Б. Забулонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С.105-110.
68. Иванов, И. Н. Менеджмент корпорации: учебник / И.Н. Иванов. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
69. Иванова, Е. В. Корпоративное управление: учебник / Е. В. Иванова. – М. : Флинта, 2016. – 336 с.
70. Катъкало, В. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. Катъкало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2014. – № 16. – С. 3-21.
71. Келлер, К. Л. Стратегический бренд-менеджмент. Создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер. – М. : Вильямс, 2016. – 704 с.
72. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – М. : Дело, 2008. – 568 с.
73. Кныш, М. И. Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. – СПб. : Культ-информ-пресс, 2009. – 289 с.

74. Ковалев, В. В. Курс финансового менеджмента / В. В. Ковалев. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 448 с.
75. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М. : Юрайт, 2014. – 684 с.
76. Костырев, А. Пшеница тянется к свету / А. Костырев // Газета «Коммерсантъ». – 2017. – № 72. – С. 4-6.
77. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие примеры и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 415 с.
78. Кулапов, М. Н. Руководитель в системе управления: учебное пособие / М. Н. Кулапов, В. В. Козлов, И. А. Калинина. – 4-е изд., доп. – М. : Издательство «Палеотип», 2012. – 164 с.
79. Кулапов, М. Н., Ровенский Ю. А., Сидоров М. Н. Интеграция как фактор конкурентоспособности / М. Н. Кулапов, Ю. А. Ровенский, М. Н. Сидоров // Инновации и инвестиции. – 2013. – № 2. – С. 26–29.
80. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хбюстон. – М. : ООО «Изд-во Проспект», 2003. – 336 с.
81. Лапенкова, М. Ситуация и тенденции: российский рынок алкоголя [Электронный ресурс] / М. Лапенкова // Отчет аналитического центра Nielsen. – 2017. – Режим доступа: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2015/Alcohol-market-trends-2015-Russia.html> (дата обращения 22.03.2018).
82. Лапченко, Д. А. Оценка и управление экономическим риском: теория и практика / Д.А. Лапченко. – Минск: Амалфея, 2007. – 148с.
83. Лапыгин, Ю. Н Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Высшее образование, 2007. – 236 с.
84. Лафта, Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. – М. : Велби, 2005. – 592 с.
85. Либерман, М. Алкогольная дюжина / М. Либерман // Журнал «Коммерсантъ Деньги». – 2017. – № 17. – С. 1-3.
86. Линдгрэн, М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией: пер. с англ. / М. Линдгрэн. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.

87. Линч, П., Ротшильд Д. Стратегия и тактика индивидуального инвестора: пер. с англ. / П. Линч, Д. Ротшильд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 266 с.
88. Мазалов, Н. Е. Стратегия и техническая политика промышленных предприятий / Н. Е. Мазалов. – СПб. : СПбГУЭФ, 2011. – 103 с.
89. Махновская, Е. Е. Стратегия менеджмента в условиях финансового кризиса / Е.Е. Махновская // Инновации и инвестиции. – 2009. – № 4. – С. 124 – 128.
90. Махновская, Е. Е. Управление внутрифирменными изменениями диверсифицированной компании в условиях экономической нестабильности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2017. – № 2 (92). – С. 117 – 125.
91. Махновская, Е. Е. Диверсификация как инструмент развития бизнеса на стагнирующем рынке / Е. Е. Махновская, И. А. Волков // Бизнес в законе. – 2013. – № 2. – С. 193-197.
92. Махновская, Е. Е. Современные аспекты формирования и реализации стратегии компании / Е. Е. Махновская, К. А. Лобанов // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития: V Междунар. науч.-практ. конф. студ., магистрантов, асп. и мол. Учёных. – 2014. – С. 276-279.
93. Минцберг, Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минтзберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер., 2002. – 330 с.
94. Моборн, К. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / К. Моборн. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 336 с.
95. Никулин, Л. Ф. Эkleктическая мозаика менеджмента. / Л. Ф. Никулин, М. Н. Сидоров, Д. Ю. Бусалов. – Самара: «Учебная литература», 2009. – 432 с.
96. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С. А. Орехов. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 781 с.
97. Пивоваров, С. Э., Тарасевич Л. С. Международный менеджмент: учебник для вузов / С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич. – СПб. : Питер, 2013. – 520 с.

98. Питерс, Т., Ватерман Р. В поисках совершенства: пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Ватерман. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 527 с.
99. Продажа населению алкогольных напитков (годовые данные за 2017 г.) [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/IssWWW.exe/Stg/d02/22-11.htm (дата обращения 12.04.2018).
100. Продажа населению этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции (годовые данные с 2009 г.) [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/IssWWW.exe/Stg/d02/22-11.htm (дата обращения 12.04.2018).
101. Производство основных видов продукции в натуральном выражении (годовые данные с 2009 г.) в соответствии с ОКПД2 [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/usiness/prom/natura/god17.htm (дата обращения 12.04.2018).
102. Робинсон, Д., Вирсема, М. Составление корпоративного портфолио: анализ приемлемости диверсификации / Д. Робинсон, М. Вирсема. – М. : Эксмо, 2016. – 532 с.
103. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. – 4-е издание. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 882 с.
104. Рынок слияний и поглощений в России в 2017 году [Электронный ресурс] / Годовой отчет консалтингового агентства KPMG. – 2018. – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/03/ru-ru-ma-survey-2017.pdf> (дата обращения: 25.05.2018).
105. Сведения об объемах производства этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей в Российской Федерации в 2016 – 2017 гг. [Электронный ресурс] / ФС РАР. – 2018. – Режим доступа: http://www.fsrar.ru/deyatelnost/svedeniya_narynke_podeklar/2015_god (дата обращения 02.05.2018).

106. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.Н. Сидоров. – М. : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2011. – 156 с.
107. Сидоров, М. Н. Реализация стратегий развития и рост эффективности / М. Н. Сидоров // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 2. – С. 42-53.
108. Сидоров, М. Н. Создание и развитие компании: мотивы, стимулы, эффективность / М. Н. Сидоров // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 4. – С. 53-67.
109. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] – 2018. – Режим доступа: <http://www.academic.ru> (дата обращения: 29.07.2018).
110. Смирнов, Э. А. Основы теории организации: учебное пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998 – 375 с.
111. Смирнова, Н. К., Фомина А. В. Реализация стратегий компаний. От простого к сложному / Н. К. Смирнова, А. В. Фомина. – М. : Бератор-Паблишинг, 2008. – 133 с.
112. Сунь-Цзы, У-Цзы. Трактаты о военном искусстве / Пер. с китайского, предисл. и коммент. Н. И. Конрада. – М. : ООО «Издательство Аст», 2010. – 558 с.
113. Томпсон-мл., А. А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2017. – 800 с.
114. Трутнев, О. Водке накинута 8% / О. Трутнев // Газета «Коммерсантъ». – 2017. – № 23. – С. 5-6.
115. Трутнев, О. Правила игры / О. Трутнев // Газета «Коммерсантъ». – 2017. – № 63. – С.7-8.
116. Туленков, Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Журнал «Проблемы теории и практики управления». – 2009. – № 4. – С. 8-9.
117. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2003. – 491 с.

118. Федеральная служба РФ по финансовому мониторингу [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fedsfm.ru/activity> (дата обращения: 27.10.2018).
119. Хангер, Дж. Д., Уилен, Т. Л. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319 с.
120. Amit, R., Livant J. Efficient Corporate Diversification: Methods and Implications / R. Amit, J. Livant // Management Science. – 1989. – Vol. 35. – № 7. – P. 879-897.
121. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy / К. Andrews. – USA : Homewood University Press, 1971. – 498 p.
122. Ansoff, I. H. Strategies for diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35. – № 2. – P. 113-124.
123. AON Final Annual Report [Электронный ресурс] / AON Official Database. - 2018. – Режим доступа: http://s2.q4cdn.com/545627090/files/doc_financials/2017/Aon-plc-Final-Annual-Report.pdf (дата обращения: 03.03.2018).
124. Asrarhaghighi, E., Azmawani R. Diversification Strategy and Performance Studies: Results, Measures, and Sampling Design / E. Asrarhaghighi, R. Azmawani // Journal of Advanced Management Science. – 2013. – Vol. 1. – № 1. – P. 12-18.
125. Bioethanol use in Europe and globally [Электронный источник] – Bioethanol association. – 2016. – Режим доступа: http://www.etipbioenergy.eu/?option=com_content&view=article&id=272 (дата обращения 24.03.2018).
126. Bioethanol – a source of renewable energy [Электронный ресурс] – Vogelbusch. – 2015. – Режим доступа: <https://www.bioethanol.vogelbusch.com/en/index.php> (дата обращения 24.03.2018).
127. Bioethanol - a very special compound [Электронный ресурс] – Crop. Energies. – 2016. – Режим доступа: <http://www.cropenergies.com/en/Bioethanol/> (дата обращения 24.03.2018).
128. Chirani, E., Effatdoost M. Diversification strategy, a way toward the competitive advantage / E. Chirani, M. Effatdoost // Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. – 2013. – Vol. 3. – №. 1. – P. 23-27.

129. Cook, W. W. The Corporation Problem / W. W. Cook // – Law of Stock and Stockholders. – 1995. – Vol. 23. – P. 33-42.
130. Gort, M. Diversification and Integration in American Industry / M. Gort. – USA : Greenwood Press, 1962. – 260 p.
131. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review, 1972. – Vol. 50. – № 4. – P. 37-46.
132. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts / M. A. Hitt, R. D. Ireland. – USA : South-Western College Pub, 2010. – 448 p.
133. Johnson, G, Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. – New Jersey : Prentice Hall, 2008. – 664 p.
134. Kenny, G. Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully / G. Kenny. – UK : Kogan Page, 2009. – 590 p.
135. Kotler, P. Marketing Management / P. Kotler. – New Jersey : Prentice Hall, 2012. – 812 p.
136. Liefert, W., Liefert, O., Shane, M. Russia`s Growing Agricultural Imports. Cases and Outlook / W. Liefert, O, Liefert, M. Shane // International Agriculture and Trade Outlook. – 2009. – № WRS-0904. – P. 1-22.
137. Makhnovskaya, E., Volkov I., Popkova E. Point of Growth as a Tool of Development of Entrepreneurship in Conditions of Stagnation of Economy / E. Makhnovskaya, I. Volkov, E. Popkova // World Applied Sciences Journal. – 2013. – № 25. – P. 156-163.
138. Matsusaka J.G. Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities / J.G. Matsusaka // Journal of Business. – 2001. – № 9. – P. 409-431.
139. Montgomery, C. A. Corporate Diversification / C. Montgomery // Journal of Economic Perspectives. – 1994. – Vol. 8. – № 3. – P. 163-178.
140. Oyedijo, A. Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth / A. Oyedijo // American International Journal of Contemporary Research. – 2012. – Vol. 2. – № 3. – P. 199-210.

141. Porter, Michael. The five competitive forces that shape strategy / M. Porter // Harvard Business Review. – 2008. – P. 25-40.
142. Pitts, R. A. Hopkins H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement / R. A. Pitts, H. D. Hopkins // - Academy of Management Journal. – 1989. – № 7. – P. 620-629.
143. Powered by Clean Burning Bioethanol [Электронный источник] / Eco Smart. – 2017. – Режим доступа: <https://ecosmartfire.com/learn/bioethanol-fuel/> (дата обращения 24.03.2018).
144. Ramanujam, V., Varadarajan P. Research on Corporate Diversification: A Synthesis / V. Ramanujam, P. Varadarajan // Strategic Management Journal. – 1989. – Vol. 10. – P. 523-551.
145. Ranjitha, A., Madhumathi I. Diversification Strategy and Its Influence on the Capital Structure Decisions / A. Ranjitha, I. Madhumathi // International Journal of Social Science and Humanity. – 2012. – Vol. 2. – № 5. – P. 421-426.
146. Rumelt, R. P. Diversification strategy and profitability / R. P. Rumelt // Strategic Management Journal. – 2015. – Vol. 3. – № 4. – P. 359-369.
147. United States Department of Agriculture [Электронный ресурс] / Economic Research Service. – 2010. – Режим доступа: <http://www.ers.usda.gov/topics/farm-economy/bioenergy/background.aspx> (дата обращения: 12.11.2018).
148. United States Department of Agriculture. Farm Economy: Background of bioenergy [Электронный ресурс] / USDA press. – 2017. – Режим доступа: <http://www.ers.usda.gov/topics/farm-economy/bioenergy/background.aspx> (дата обращения 10.11.2018).
149. USDA Rural development [Электронный источник]. – United States department of Agriculture. – 2017. – Режим доступа: <https://www.rd.usda.gov//> (дата обращения 24.03.2018).
150. Wang, C., McLee Y. Diversification Strategy: Themes, Concepts and Relationships / C. Wang, Y. McLee // International Conference on Economics and Finance Research IPEDR. – 2011. – Vol. 4. – P. 154-159.

151. Yoshinara, E., Sakuma A., Itami K. Business Diversification in Japanese Corporations / E. Yoshinara, A. Sakuma // Tokyo, Nipon Keirai. – 1979. – P. 434-441.

Электронные источники

1. Алкогольные новости в России [Электронный ресурс] / Алкогольные и криминальные новости России. – 2018. – Режим доступа: <http://alcoholizm.com/news/alkogolnye-novosti.html> (дата обращения 20.03.2018).
2. Алкогольный рынок будет регулировать правительственная комиссия [Электронный ресурс] / Портал для бизнеса. – 2016. – Режим доступа: <https://www.dg-yug.ru/arhive/22327.html> (дата обращения 20.03.2018).
3. Алкогольный рынок России и СНГ. Обзор отрасли. Февраль 2017 г. [Электронный ресурс] / БизнесСтат. – 2018. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Alco-2014-RU/\\$FILE/Alcohol-2014-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Alco-2014-RU/$FILE/Alcohol-2014-RU.pdf) (дата обращения 20.03.2018).
4. Анализ рынка водки и ликероводочных изделий в России в 2014-2018 гг., прогноз на 2019-2013 гг. [Электронный ресурс] / БизнесСтат. – 2018. – Режим доступа: <https://businessstat.ru/catalog/id44453/> (дата обращения 20.03.2018).
5. Алкогольный рынок России и СНГ. Обзор отрасли. Февраль 2016 г. [Электронный ресурс] / БизнесСтат. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Alco-2016-RU/\\$FILE/Alcohol-2016-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Alco-2016-RU/$FILE/Alcohol-2016-RU.pdf) (дата обращения 20.03.2018).
6. Диверсификация компании: особенности планирования [Электронный ресурс] / Справочник экономиста. – 2013. – Режим доступа: https://www.profiz.ru/se/1_2013/plan_companii/ (дата обращения 01.03.2017).
7. Куда упал алкогольный рынок? [Электронный ресурс] / «Ритэйл.ру». – 2017. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/141926/> (дата обращения 22.03.2018).
8. Минфин в 2017 г. проведет мониторинг алкогольного рынка в России [Электронный ресурс] / «Алкоэксперт». – 2017. – Режим доступа:

- <http://www.alcoexpert.ru/itnews/30367-minfin-v-2017-godu-provedet-monitoring-alkogolnogo-rynka-v-rossii.html> (дата обращения 20.03.2018).
9. Новости алкогольного рынка за 2016 г. [Электронный ресурс] / Новостной источник. – 2016. – Режим доступа: <https://winestreet.ru/news/2016/> (дата обращения 05.03.2018).
 10. Новости алкогольного рынка за 2017 г. [Электронный ресурс] / Новостной источник. – 2017. – Режим доступа: <https://winestreet.ru/news/2017/> (дата обращения 05.03.2018).
 11. Новости алкогольного рынка за 2018 г. [Электронный ресурс] / Новостной источник. – 2018. – Режим доступа: <https://winestreet.ru/news/2018/> (дата обращения 05.03.2018).
 12. Новости с меткой алкоголь [Электронный ресурс] / Открытый новостной источник. – 2018. – Режим доступа: <https://news.mail.ru/tag/437/> (дата обращения 22.03.2018).
 13. ПРОДЭКСПО 2017: алкогольный рынок усиливает деловую активность [Электронный ресурс] / Отраслевой специализированный каталог. – 2017. – Режим доступа: <http://wine-russia.ru/novosti/prodekspo2017alkogolnyuyru-pokusilivaetdelovuyuaktivnost.html> (дата обращения 20.03.2018).
 14. Российский алкогольный рынок: итоги 2014 г., прогноз до 2017 г. Водочный дозатор [Электронный ресурс] / Журнал «АгроБизнес» Home. – 2015. – Режим доступа: <http://www.agbz.ru/mresearch?parent=rubricator&child=getresearch&id=24036> (дата обращения 20.03.2018).
 15. Россия. Законопроект о раздельном регулировании сегментов алкогольного рынка может появиться в 2017 г. [Электронный ресурс] / Международный аналитический журнал «Пивное дело». – 2016. – Режим доступа: <http://www.Pivnoe-delo.info/2016/12/09/rossiya-zakonoproekt-o-razdelnom-regulirovanii-segmentov-alkogolnogo-rynka-mozhet-poyavitsya-v-2017-godu/> (дата обращения 20.03.2018).
 16. Рост цен на алкоголь (водку) в 2017 г. прогноз [Электронный ресурс] / Информационный портал «Уникасса». – 2016. – Режим доступа:

- <https://unikassa.ru/rost-tsen-na-alkogol-vodku-v-2017-godu-prognoz.html> (дата обращения 20.03.2018).
17. Рынок алкогольной продукции. Обзор отрасли [Электронный ресурс] / «БизнесСтат». – 2016. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Alco-2015-RU/\\$FILE/Alcohol-2015-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Alco-2015-RU/$FILE/Alcohol-2015-RU.pdf) (дата обращения 20.03.2018).
18. Рынок алкоголя в России в 2016 г. Ситуация на рынке и прогнозы [Электронный ресурс] / Большой портал для малого бизнеса. – 2016. – Режим доступа: <https://www.business.ru/article/343-rynok-alkogolya-v-rossii-v-2016-godu> (дата обращения 22.03.2018).
19. Смертность от алкогольных отравлений в России снизилась [Электронный ресурс] / «Алкоонлайн». – 2017. – Режим доступа: http://alcoonline.ru/news/30433/15/smertnost-ot-alkogolnyh-otravlenij-v-rossii-snizilas/d,sample_news (дата обращения 05.03.2018).
20. Стратегии управления холдингами, Россия и мир [Электронный ресурс] / Консалтинговое агентство InCoSol. – 2017. – Режим доступа: <http://Incosol.ru> (дата обращения 22.03.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(справочное)

**Анкета для выявления критериальных показателей и параметров оценки
подготовленности организации к осуществлению стратегии
диверсификации.**

1. *Какие показатели Вы считаете ключевыми при оценке подготовленности организации к реализации стратегии диверсификации?*
 - Финансовые показатели
 - Сильные и слабые стороны организации
 - Степень развития корпоративной культуры
 - Продуктивность персонала
 - Эффективность бизнес-процессов
 - Конкурентные преимущества
 - Конкурентная позиция
 - Другое [_____]

2. *Какие показатели, на Ваш взгляд, необходимо использовать при оценке финансового состояния организации?*
 - Показатели ликвидности
 - Показатели финансовой устойчивости
 - Показатели рентабельности
 - Показатели деловой активности
 - Фондоотдача
 - Показатели активности на рынке
 - Другое [_____]

3. *Как Вы оцениваете степень развития корпоративной культуры в Вашей организации?*

4. *Какие факторы, на Ваш взгляд, характеризуют степень развития корпоративной культуры в организации?*

- Устоявшиеся традиции, ритуалы
- Корпоративный язык общения
- Ценности организации
- Кодекс корпоративной культуры
- Формальные группировки
- Неформальные группировки
- Командная работа
- Лояльность работников
- Имидж организации
- Социальные бонусы для работников
- Атмосфера в офисе
- Другое

5. *Насколько важно корпоративное управление при осуществлении диверсификации бизнеса?*

6. *Какие показатели, по Вашему мнению, всецело и полностью характеризуют результативность корпоративного управления в организации?*

- Единая стратегия всех диверсифицированных направлений
- Единые цели всех диверсифицированных направлений
- Прозрачность информации
- Финансовое планирование
- Регламентация бизнес-процессов
- Отсутствие агентских конфликтов
- Планирование человеческих ресурсов
- Пиритизация целей акционеров
- Стимулирование трудовой мотивации сотрудников
- Децентрализация власти

7. *Насколько важна персональная продуктивность при реализации стратегии диверсификации?*
8. *Насколько важна групповая продуктивность при реализации стратегии диверсификации?*
9. *Какие показатели, по Вашему мнению, характеризуют материальную подготовленность организации к диверсификации?*
- Производственные ресурсы и мощности
 - Актуальность организационной структуры
 - Финансовая стабильность
 - Масштаб бизнеса
 - Реинжиниринг бизнес-процессов
 - Сбалансированность продуктового портфеля
 - Обеспеченность трудовыми ресурсами
 - Другое
10. *Какие показатели, на Ваш взгляд, характеризуют финансовую стабильность организации?*
- Показатели ликвидности
 - Показатели эффективности деятельности
 - Показатели оборачиваемости
 - Экономическая добавленная стоимость
 - Другое
11. *Насколько внешние факторы, по Вашему мнению, влияют на успешность реализации стратегии диверсификации?*
12. *Какие параметры Вы бы выбрали для оценки внешних факторов, влияющих на успех реализации стратегии диверсификации?*
- Географический охват дистрибуции
 - Представленность в сетях
 - Степень диверсификации бизнеса
 - Объем инвестиций в маркетинг

- Представленность продукции организации в различных ценовых сегментах
- Существующие возможности во внешней среде
- Существующие угрозы во внешней среде
- Другое

Продолжение таблицы Б.1

| Командная продуктивность (КП) | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------|
| Частота работы в команде | Никогда | | | | | | | | | | Часто |
| Развитие команды через сторонние тренинги и выездные мероприятия | Никогда | | | | | | | | | | Более двух |
| Количество решений, принятых в командной работе | Ни одного | | | | | | | | | | Из расчета минимально 5 в день |
| Количество нерешенных вопросов | Более 5-и не решены | | | | | | | | | | Все решены |
| Этика горизонтальных и вертикальных связей (Э) | | | | | | | | | | | |
| Степень децентрализации в центральном офисе | Слабая | | | | | | | | | | Сильная |
| Степень децентрализации между центральным офисом и сторонними бизнес-единицами | Слабая | | | | | | | | | | Сильная |
| Регламентация процессов в организации | Усложненная | | | | | | | | | | Облегченная |
| Отлаженность обратной связи | Не отлажена | | | | | | | | | | Отлажена |

Источник: составлено автором.

Таблица Б.2 – Критерии расчета коэффициента внутреннего материального потенциала

| Критерии | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| Производственные ресурсы | Отсутствуют в необходимом объеме | | | | | | | | | | Присутствуют в необходимом объеме |
| Производственные мощности | Отсутствуют в необходимом объеме | | | | | | | | | | Присутствуют в необходимом объеме |
| Балансировка продуктовой матрицы | Продуктовая матрица не сбалансирована | | | | | | | | | | Продуктовая матрица сбалансирована |
| Наличие бюджета на первоначальное продвижение продукции | Отсутствует в надлежащем размере | | | | | | | | | | Бюджет сформирован в надлежащем размере |

Продолжение таблицы Б. 2

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Наличие необходимого опыта | Отсутствует | | | | | | | | | | | Опыт в наличии |
| Степень вертикальной интеграции | Вертикальная интеграция отсутствует | | | | | | | | | | | Сильная степень вертикальной интеграции |
| Четкое целеполагание | Отсутствует | | | | | | | | | | | Цели полностью проработаны и актуальны |
| Обеспеченность трудовыми ресурсами | Минимальная (отсутствие кадров для достижения целей) | | | | | | | | | | | Максимальная (обеспеченность кадрами для достижения целей) |
| Наличие долгосрочной стратегии развития организации | Отсутствует | | | | | | | | | | | Долгосрочная стратегия разработана |
| Наличие адекватной организационной структуры, соответствующей целям и задачам организации | Отсутствует | | | | | | | | | | | Организационная структура адекватна и соответствует целям и задачам |

Источник: составлено автором⁶⁸.

Таблица Б.3 – Критерии расчета параметра эффективности дистрибуции

| Критерии | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------------------|
| Географическая представленность | Один регион | | | | | | | | | Более 20 регионов |
| Охват ценовых сегментов | Охвачен один ценовой сегмент | | | | | | | | | Охвачены все ценовые сегменты |
| Федеральный уровень | Не развит | | | | | | | | | Сильно развит |
| Локальный уровень | Не развит | | | | | | | | | Сильно развит |
| Оптимизация брендового портфеля | Портфель не оптимизирован | | | | | | | | | Портфель оптимизирован |

⁶⁸ В случае, когда организация не ведет производственную деятельность, а занимается предоставлением услуг, критерии данного коэффициента необходимо адаптировать под сферу услуг.

Продолжение таблицы Б. 3

| | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------|
| Эксклюзивные договора на продажу (предоставление услуги) | Отсутствуют | | | | | | | | | | Более пяти |
|--|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------|

Источник: составлено автором.

Таблица Б.4 – Адаптированные критерии расчета параметра эффективности дистрибуции (дистрибуция этилового ректификованного спирта)

| Критерии | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Географическая представленность | Один регион | | | | | | | | | Более 20 регионов |
| Охват ценовых сегментов | Охвачен один ценовой сегмент | | | | | | | | | Охвачены все ценовые сегменты |
| Федеральный уровень | Не развит | | | | | | | | | Сильно развит |
| Локальный уровень | Не развит | | | | | | | | | Сильно развит |
| Производственные мощности | Недостаточно мощностей для удовлетворения спроса | | | | | | | | | Мощностей достаточно для удовлетворения спроса |
| Оперативность доставки | Не оперативно | | | | | | | | | Оперативно |

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

SWOT-анализ АО «Росспиртпром»

Таблица В.1 – Оценка сильных сторон АО «Росспиртпром» в рамках проведения SWOT-анализа, 2013 г.

| Сильные стороны | Достигнутое значение | Сила влияния | Взвешенная ценка |
|--|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|
| Наличие опыта, компетенций и ресурсов в области производства и реализации водки и ЛВИ на российском рынке | 0,2 | 10 | 2 |
| Наличие стабильных договорных отношений с федеральными и локальными торговыми сетями, крупными региональными дистрибьюторами | 0,1 | 10 | 1 |
| Наличие производственных площадок с резервом увеличения мощности | 0,2 | 6 | 1,2 |
| Наличие возможностей формирования сбалансированного портфеля брендов | 0,1 | 9 | 0,9 |
| Отлаженная технология производства водки и ЛВИ и высокое качество готовой продукции | 0,2 | 9 | 1,8 |
| Налаженная унифицированная система управления филиалами, позволяющая оперативно вводить в строй законсервированные производственные площадки | 0,2 | 5 | 1 |

Источник: разработано автором.

Таблица В.2 – Оценка слабых сторон АО «Росспиртпром» в рамках проведения SWOT-анализа, 2013 г.

| Слабые стороны | Достигнутое значение | Сила влияния | Взвешенная оценка |
|---|----------------------|--------------|-------------------|
| Отсутствие контура стратегического управления | 0,2 | 10 | 2 |
| Отсутствие формализованных и закрепленных регламентами горизонтальных связей между подразделениями, слабо распространенная практика делегирования полномочий, отсутствие оперативности принятия решений и неэффективность использования трудовых ресурсов | 0,05 | 6 | 0,3 |
| Зависимость при принятии стратегических решений от принятой гос. политики | 0,05 | 5 | 0,25 |
| Невысокий количественный и качественный уровень дистрибуции продукции Общества на рынке | 0,05 | 10 | 0,5 |
| Недостаточный бюджет для продвижения продукции | 0,2 | 10 | 2 |
| Отсутствие инвестиционных ресурсов на модернизацию оборудования | 0,2 | 9 | 1,8 |
| Низкая маржинальность готовой продукции | 0,2 | 10 | 2 |
| Отсутствие собственного оборотного капитала | 0,05 | 10 | 0,5 |

Источник: разработано автором.

Таблица В.3 – Оценка возможностей АО «Росспиртпром» в рамках проведения SWOT-анализа, 2013 г.

| Возможности | Вероятность проявления | Сила влияния | Взвешенная оценка |
|---|------------------------|--------------|-------------------|
| Всемирная тенденция роста потребления недорогих крепких алкогольных напитков | 0,3 | 10 | 3 |
| Введение государственной монополии на розничную торговлю алкогольной продукцией | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Сокращение числа производителей водки и ЛВИ, а также производственных площадок | 0,3 | 5 | 1,5 |
| Отделение брендов от заводов-изготовителей, развитие системы контрактного розлива | 0,3 | 9 | 2,7 |

Источник: разработано автором.

Таблица В.4 – Оценка угроз АО «Росспиртпром» в рамках проведения SWOT-анализа, 2013 г.

| Угрозы | Вероятность проявления | Сила влияния | Взвешенная оценка |
|---|------------------------|--------------|-------------------|
| Ужесточение государственного регулирования в сфере производства и оборота алкогольной продукции | 0,1 | 10 | 1 |
| Удорожание кредитных ресурсов на отечественном финансовом рынке | 0,14 | 10 | 1,4 |
| Переманивание сотрудников конкурентами | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Усиление конкуренции в экономичном ценовом сегменте рынка водки и ЛВИ | 0,14 | 9 | 1,26 |
| Существенное снижение объемов продаж водки и ЛВИ | 0,14 | 9 | 1,26 |
| Сокращение числа розничных точек, осуществляющих торговлю водкой и ЛВИ | 0,14 | 10 | 1,4 |
| Сужение розничных полок для оптимизации алкогольного ассортимента | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Появление на рынке субститутов из сопредельных государств | 0,14 | 10 | 1,4 |

Источник: разработано автором

Таблица В.5 – Оценка сильных сторон АО «Росспиртпром» в рамках проведения SWOT-анализа, 2017 г.

| Сильные стороны | Достигнутое значение | Сила влияния | Взвешенная оценка |
|---|----------------------|--------------|-------------------|
| Позиционирование Общества в качестве гаранта качества на государственном уровне | 0,2 | 10 | 2 |
| Наличие опыта, компетенций и ресурсов в области производства и реализации спирта этилового ректифицированного из пищевого сырья на российском рынке | 0,1 | 10 | 1 |
| Наличие стабильных договорных отношений крупными региональными дистрибьюторами | 0,2 | 8 | 1,6 |
| Наличие у существующих спиртовых заводов АО «Росспиртпром» технологий по полной переработке послеспиртовой барды | 0,1 | 6 | 0,6 |
| Отлаженная технология производства этилового спирта, высокое качество готовой продукции | 0,2 | 10 | 2 |
| Налаженная унифицированная система управления филиалами, позволяющая оперативно вводить в строй законсервированные производственные площадки | 0,2 | 6 | 1,2 |

Источник: разработано автором

Таблица В.6 – Оценка возможностей АО «Росспиртпром» в рамках проведения SWOT-анализа, 2017 г.

| Возможности | Вероятность проявления | Сила влияния | Взвешенная оценка |
|--|-------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Перспективы роста на рынке этилового спирта | 0,3 | 10 | 3 |
| Всемирная тенденция роста потребления недорогих крепких алкогольных напитков | 0,2 | 10 | 2 |
| Введение государственной монополии на производство этилового спирта | 0,4 | 10 | 4 |
| Сокращение числа производителей водки и ЛВИ, а также производственных площадок | 0,1 | 6 | 0,6 |

Источник: разработано автором

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

Анализ корпоративной культуры АО «Росспиртпром»

Таблица Г.1 – Оценка степени развития корпоративной культуры в АО «Росспиртпром».

| Кодекс КК | Оценка параметров | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| | 1 | 2 | 3 |
| Наличие кодекса корпоративной культуры | Данный документ отсутствует | Кодекс есть, но не проработан должным образом | Кодекс в наличии, всесторонне проработан |
| | | | 3 |
| Степень отражения этических требований в кодексе КК | Требования не отражены | Требования отражены не полностью | Требования полностью отражены |
| | | | 3 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 6 | | |
| 2 | Низкий уровень проработанности | | |
| 3-4 | Средний уровень проработанности | | |
| 5-6 | Высокий уровень проработанности | | |

Продолжение таблицы Г.1

| Мотивация на корпоративном уровне | Оценка параметров | | |
|--|---------------------------------|--------------------------------|--|
| | 1 | 2 | 3 |
| Частота устраиваемых корпоративных мероприятий | Никогда | Редко (не каждый год) | Каждый год |
| | | | 3 |
| Методы формальной мотивации | Реже, чем один раз в год | Один раз в год | Сверхпремии по финансовым результатам компании |
| | | 2 | |
| Методы неформальной мотивации | Отсутствуют | Методы межличностной мотивации | Политика неформальных поощрений |
| | | | 3 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 8 | | |
| 3 | Низкий уровень проработанности | | |
| 4-6 | Средний уровень проработанности | | |
| 7-9 | Высокий уровень проработанности | | |

Продолжение таблицы Г.1

| Наличия неформальных коммуникаций | Оценка параметров | | |
|--|--|--|-------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Наличие факта общения персонала вне организации | Никогда | Редкое общение | Постоянное общение |
| | | | 3 |
| Неформальные мероприятия (корпоративная организация) | Отсутствуют | Один раз в год | Более 1-го раза в год |
| | | 2 | |
| Неформальные мероприятия (самоорганизация) | Отсутствуют | Редко (один раз в год) | Более 1-го раза в год |
| | | | 3 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 8 | | |
| 3 | Низкий уровень проработанности | | |
| 4-6 | Средний уровень проработанности | | |
| 7-9 | Высокий уровень проработанности | | |
| Устоявшиеся традиции | Оценка параметров | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| Наличие устоявшихся традиций | Отсутствуют | Традиции присутствуют, но не освещаются ежегодно | Традиции присутствуют и соблюдаются |
| | | 2 | |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 2 | | |
| 1 | Низкий уровень проработанности | | |
| 2 | Средний уровень проработанности | | |
| 3 | Высокий уровень проработанности | | |

Продолжение таблицы Г.1

| Уровень внутрифирменных перемещений | Оценка параметров | | |
|---|---------------------------------|---|---------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Прием и увольнение сотрудников | Плохо отлаженный процесс | Существует, но не проработан в должной степени | Налаженный процесс |
| | | | 3 |
| Политика кадровой поддержки | Отсутствует | Присутствует, но не разработана в должной степени | Присутствует в компании |
| | | | 3 |
| Горизонтальные перемещения (перевод в другие подразделения с сохранением должности) | Отсутствует | Присутствует, но не разработаны в должной степени | Налаженный процесс движения персонала |
| | | 2 | |
| Вертикальные перемещения (карьерный рост) | Отсутствует | Присутствует, но не разработаны в должной степени | Налаженный процесс движения персонала |
| | | | 3 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 11 | | |
| 4 | Низкий уровень проработанности | | |
| 5-8 | Средний уровень проработанности | | |
| 9-12 | Высокий уровень проработанности | | |

Продолжение таблицы Г.1

| Развитие персонала | Оценка параметров | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Тренинги внутри компании | Никогда | Редко (не каждый год) | Каждый год |
| | | 2 | |
| Выездные обучающие мероприятия | Никогда | Один раз в год | Более 1-го раза в год |
| | | 2 | |
| Адаптация персонала | Отсутствуют | Программа плохо разработана | Программа разработана должным образом |
| | | | 3 |
| Возможность стажировок в различных бизнес-единицах | Отсутствует | Редко осуществляется | Налаженный процесс |
| | 1 | | |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 8 | | |
| 4 | Низкий уровень проработанности | | |
| 5-8 | Средний уровень проработанности | | |
| 9-12 | Высокий уровень проработанности | | |

Продолжение таблицы Г.1

| Имидж компании | Оценка параметров | | |
|----------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| PR-канал в СМИ | Упоминания в СМИ о компании отсутствуют | Упоминания редкие (один раз в год) | Частые упоминания о компании (более двух в год) |
| | | 2 | |
| Социальная ответственность | Обязательства перед обществом отсутствуют | Обязательства присутствуют, но не соблюдаются в полной мере | Обязательства перед обществом соблюдаются |
| | | | 3 |
| Спонсорские мероприятия | Не поддерживаются | Редко (раз в два года и более) | Часто (каждый год) |
| | 1 | | |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 6 | | |
| 3 | Низкий уровень проработанности | | |
| 4-6 | Средний уровень проработанности | | |
| 7-9 | Высокий уровень проработанности | | |

Продолжение таблицы Г.1

| Ценности компании | Оценка параметров | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Проработанность ценностей компании | Отсутствует | Требуют доработки | Разработаны |
| | | | 3 |
| Степень ознакомления персонала с ценностями компании | Не ознакомлены | Плохо ознакомлены | Каждый сотрудник ознакомлен |
| | | | 3 |
| Соблюдение ценностей компании сотрудниками | Не соблюдаются | Редко соблюдаются | Всегда соблюдаются |
| | | | 3 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 9 | | |
| 3 | Низкий уровень проработанности | | |
| 4-6 | Средний уровень проработанности | | |
| 7-9 | Высокий уровень проработанности | | |
| Регламент взаимодействия | Оценка параметров | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| Разработка регламентов для всех позиций внутри компании | Регламенты отсутствуют | Разработаны не для всех позиций | Разработаны для всех позиций |
| | | | 3 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 3 | | |
| 1 | Низкий уровень проработанности | | |
| 2 | Средний уровень проработанности | | |
| 3 | Высокий уровень проработанности | | |

Продолжение таблицы Г.1

| Социальные бонусы | Оценка параметров | | |
|------------------------------------|--|--|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Наличие социальных бонусов | Отсутствует | Требуют доработки | Разработаны |
| | | | 3 |
| Доступность социальных бонусов | Недоступны | Доступность только для высшего уровня управления | Доступность для каждого сотрудника |
| | | | 3 |
| Распространение социальных бонусов | Не распространяются | Редко распространяются | Всегда распространяются |
| | | | 3 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 9 | | |
| 3 | Низкий уровень проработанности | | |
| 4-6 | Средний уровень проработанности | | |
| 7-9 | Высокий уровень проработанности | | |

Источник: разработано автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(обязательное)

PESTEL –анализ АО «Росспиртпром»

Таблица Д.1 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2013 г.

| Политические | Экономические | Социальные |
|---|---|--|
| Осуществление государственной политики и нормативно-правового регулирования (ФС РАР) в сфере производства и оборота, а также контроль за производством и оборотом этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, ограничения потребления (распития) алкогольной продукции. | По данным Росстата, в 2013 г. инфляция в России составила 6,5%. При этом алкогольная продукция в среднем подорожала на 15 %; | Постоянное сокращение численности населения трудоспособного возраста ⁶⁹ ; |
| | Постоянное повышение цен на акцизные марки; | Постоянное увеличение численности населения старше трудоспособного возраста; |
| | Значительный рост доли нелегального сегмента рынка алкогольной продукции: по официальным данным, в 2013 г. она составила около 50% всего алкогольного рынка РФ. | Сокращение численности населения, способного легально приобретать водку и ЛВИ; |

⁶⁹ Демографический ежегодник России [Электронный источник] / Федеральная служба государственной статистики. – 2018. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1137674209312 (дата обращения: 22.03.2017).

Продолжение таблицы Д.1

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| | Ужесточение политики продажи алкогольной продукции. | Динамика общего конечного потребления домашних хозяйств имеет положительные значения, следовательно, вероятно, что население РФ, как минимум, не уменьшит долю расходов на приобретение водки и ЛВИ в общем конечном потреблении; |
| | | Существует тенденция снижения уровня потребления алкогольной продукции на душу населения (снижение на 17% в 2013 г. по сравнению с 2012 г.) в связи с реализуемой государственной политикой. |
| Технологические | Факторы окружающей среды | Юридические |
| Технологические факторы отсутствуют. | ФЗ от 22.11.1995 N 171-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» обязывает всех производителей иметь полностью налаженную систему переработки барды как основного жидкого отхода в производстве спирта. | Концепция реализации государственной политики по снижению масштабов злоупотребления алкогольной продукцией и профилактике алкоголизма среди населения Российской Федерации на период до 2020 г., одобренная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2009 г. № 2128-р.; |

Источник: составлено автором

Таблица Д.2 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2013 г. Расчёт по политической группе факторов.

| Политические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|-----|--------|-------------------|
| Гос. Политика и нормативно-правовое регулирование | 0,5 | 5 | 2,5 |
| Осуществление контроля за производством и оборотом этилового спирта, спиртосодержащей продукции. | 0,5 | 5 | 2,5 |
| ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА | | | 5 |

Источник: рассчитано автором.

Таблица Д.3 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2013 г. Расчёт по экономической группе факторов.

| Экономические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|-----|--------|-------------------|
| Инфляция 6,5% | 0,3 | 7 | 2,1 |
| Повышение цен на акцизные марки | 0,3 | 7 | 2,1 |
| Рост доли нелегального сегмента | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Ужесточение политики продажи алкогольной продукции | 0,2 | 5 | 1 |
| ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА | | | 6 |

Источник: рассчитано автором.

Таблица Д.3 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2013 г. Расчёт по социальной группе факторов.

| Социальные факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|---|------|--------|-------------------|
| Сокращение численности населения трудоспособного возраста | 0,25 | 5 | 1,25 |
| Увеличение численности населения старше трудоспособного возраста | 0,25 | 5 | 1,25 |
| Сокращение численности населения, способного легально приобретать крепкий алкоголь | 0,25 | 5 | 1,25 |
| Тенденция снижения уровня потребления алкогольной продукции на душу населения (снижение на 17% в 2013 г. по сравнению с 2012 г.) в связи с реализуемой государственной политикой. | 0,15 | 5 | 0,75 |

Продолжение таблицы Д.3

| | | | |
|---|-----|---|----------|
| Положительная динамика распределения доли расходов домохозяйств на приобретение водки и ЛВИ в общем конечном потреблении. | 0,1 | 5 | 0,5 |
| ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА | | | 5 |

Источник: рассчитано автором.

Таблица Д.4 –PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2013 г. Расчёт по группе факторов окружающей среды.

| Факторы окружающей среды | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|---|-----|--------|-------------------|
| ФЗ от 22.11.1995 N 171-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции» обязывает всех производителей иметь полностью налаженную систему переработки барды как основного жидкого отхода в производстве спирта. | 1 | 1 | 1 |
| ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА | | | 1 |

Источник: рассчитано автором.

Таблица Д.5 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2017 г.

| Политические | Экономические | Социальные |
|---|--|--|
| Осуществление государственной политики и нормативно-правового регулирования (ФС РФ) в сфере производства и оборота, а также контроль за производством и оборотом этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, ограничения потребления (распития) алкогольной продукции | По данным Росстата, в 2017 г. инфляция в России составила 2,5%. При этом алкогольная продукция в среднем подорожала на 7 %; | Постоянное сокращение численности населения трудоспособного возраста; |
| Стимулирование национального виноделия, в том числе с учетом вхождения в состав России традиционно винодельческой территории – Республики Крым | Постоянное повышение цен на акцизные марки; | Постоянное увеличение численности населения старше трудоспособного возраста; |
| | Ужесточение налоговой политики в части повышения цен на акцизы по отдельным категориям товаров, а также в части превентивных мер манипуляции торговыми запасами готовой продукции (накапливание запасов подакцизной продукции со ставкой текущего года перед повышением ставок акциза) | Сокращение численности населения, способного легально приобретать водку и ЛВИ; |
| | Значительный рост доли нелегального сегмента рынка алкогольной продукции: по официальным данным, в 2017 г. она составила более 30% всего алкогольного рынка РФ. | Динамика общего конечного потребления домашних хозяйств имеет положительные значения, следовательно, вероятно, что население РФ не уменьшит долю расходов на приобретение водки и ЛВИ в общем конечном потреблении ⁷⁰ ; |
| | Ужесточение политики продажи алкогольной продукции в категориях: слабые алкогольные напитки, сильные алкогольные напитки. | Снижение уровня потребления алкогольной продукции на душу населения на 30% в 2017 по сравнению с 2012 г. в связи с реализуемой государственной политикой. |

⁷⁰Прогноз Минэкономразвития

Продолжение таблицы Д.5

| Технологические | Факторы окружающей среды | Юридические |
|--------------------------------------|--|---|
| Технологические факторы отсутствуют. | ФЗ от 23.06.2014 №171-ФЗ «О внесении изменений в земельный кодекс РФ и отдельные законодательные акты РФ» обязывает всех производителей иметь полностью налаженную систему переработки барды как основного жидкого отхода в производстве спирта. | Концепция реализации государственной политики по снижению масштабов злоупотребления алкогольной продукцией и профилактике алкоголизма среди населения Российской Федерации на период до 2020 г., одобренная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2009 г. № 2128-р.; |

Источник: разработано автором

Таблица Д.6 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2017 г. Расчёт по политической группе факторов

| Политические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|-----|--------|-------------------|
| Гос. Политика и нормативно-правовое регулирование | 0,8 | 10 | 8 |
| Стимулирование национального виноделия, в том числе с учетом вхождения в состав России традиционно винодельческой территории – Республики Крым | 0,2 | 6 | 1,2 |
| ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА | | | 9,2 |

Источник: рассчитано автором.

Таблица Д.7 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2017 г. Расчёт по экономической группе факторов

| Экономические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|-----|--------|-------------------|
| Инфляция и подорожание алкогольной продукции | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Повышение цен на акцизные марки | 0,2 | 10 | 2 |
| Ужесточение налоговой политики | 0,2 | 10 | 2 |
| Рост доли нелегального сегмента | 0,3 | 7 | 2,1 |
| Ужесточение политики продажи алкогольной продукции | 0,2 | 9 | 1,8 |
| ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА | | | 8,7 |

Источник: рассчитано автором.

Таблица Д.8 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2017 г. Расчёт по социальной группе факторов

| Социальные факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|-----|--------|-------------------|
| Сокращение численности населения трудоспособного возраста | 0,2 | 8 | 1,6 |
| Увеличение численности населения старше трудоспособного возраста | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Сокращение численности населения, способного легально приобретать крепкий алкоголь | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Динамика общего конечного потребления домашних хозяйств имеет положительные значения | 0,3 | 9 | 2,7 |
| Снижение уровня потребления алкогольной продукции на душу населения | 0,3 | 7 | 2,1 |
| ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА | | | 8 |

Источник: рассчитано автором.

Таблица Д.9 – PESTEL-анализ АО «Росспиртпром», 2017 г. Расчёт по группе факторов окружающей среды.

| Факторы окружающей среды | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|----------|----------|-------------------|
| ФЗ от 23.06.2014 №171-ФЗ «О внесении изменений в земельный кодекс РФ и отдельные законодательный акты РФ» обязывает всех производителей иметь полностью налаженную систему переработки барды как основного жидкого отхода в производстве спирта. | <i>1</i> | <i>1</i> | <i>1</i> |
| <i>ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА</i> | | | <i>1</i> |

Источник: рассчитано автором.