

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

А. А. Иванов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Сегодня вопрос диверсификация в планировании и стратегии корпоративного уровня стоит как никогда остро. Неустойчивое положение мировой экономики во время пандемии обострило необходимость диверсификации как на корпоративном уровне, так и на более мелких уровнях. Кроме того, мировая неопределенность влияет и на экономику отдельных стран, и на конкретные отрасли и компании, которые сейчас пытаются остаться на плаву, используя все то, что было ими подготовлено ранее. Проблема недостаточности или избыточности диверсификации в деятельности компаний, исследуемая в статье, лежит на поверхности, но вместе с тем корнями уходит вглубь многих корпораций, некоторые из которых по праву считаются крупнейшими организациями мира. Как определить главе организации, достаточно ли средств инвестируется в разработку альтернативных источников получения прибыли или создание новых брендов, увеличивающих устойчивость корпорации? Хватит ли «подушки безопасности», накопленной за период успешной деятельности компании? Может быть, накопленное – это неэффективно используемые средства и можно было бы расти в несколько раз быстрее, инвестируя в производственный процесс? Вопросы, которые задают лица принимающие решения, меньше не становится. В статье автор предлагает изучить и определить оптимальный способ диверсификации на корпоративном уровне, рассмотреть примеры крупнейших компаний, актуальных на сегодняшний день. Данная тема может вызвать интерес у каждого субъекта, занимающегося управлением собственным проектом вне зависимости от масштабов, так как ключевые вопросы диверсификации и стратегического планирования имеют тенденцию к масштабированию и могут быть спроецированы для решения других сложных ситуаций.

Ключевые слова: планирование, стратегия корпоративного уровня, деятельность компаний, менеджмент организации, управление проектом.

DIVERSIFICATION CHALLENGES AND PROSPECTS

Andrey A. Ivanov

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Today the issue of diversification in planning and strategy on corporate level is extremely acute. Unsustainable condition of global economy during the pandemic stepped up the necessity of diversification both on corporate level and on smaller ones. Apart from that, global uncertainty influences economy of separate countries and concrete industries and companies, which try to stay afloat by using all the reserves prepared in advance. The issue of insufficient or excessive diversification in the company work which is studied in the article, is obvious though its roots are deep inside many companies, some of them are the biggest organizations of the world. How can the head of the organization find out whether adequate amount of money is invested in the development of alternative sources of profit or making new brands increasing the company sustainability or whether the 'safety bag' made up during successful period of company work will be sufficient? Perhaps, the saved reserves mean inefficiently used resources and it could have been possible to grow much faster by investing in production process. Questions put forward by decision-makers are endless. The author of the article proposes to study the problem, identify the optimum way of diversification on corporate level and to discuss experience of biggest companies, which is acute today. This topic can be interested for all entities dealing with management of their own projects, irrespective of their size, as key issues of diversification and strategic planning tend to get more complicated and can be used to settle other difficult situations.

Keywords: planning, strategy of corporate level, company work, organization management, project management.

Прежде всего приведем некоторые определения понятия «диверсификация». Диверсификация – это выход компании на новые рынки, не относящиеся напрямую к основной производственной деятельности.

Диверсификация производственной и предпринимательской деятельности, будучи эффективным способом удаления неравномерности перераспределения ресурсов и воспроизводства, устанавливает векторы совершенствования компаний и экономики в целом.

В широком смысле диверсификация – один из вариантов развития, которыми могут пользоваться организации и физические лица. В условиях современного высококонкурентного рынка самые успешные игроки применяют сразу множество различных подходов к развитию собственной организации. Диверсификация как один из самых распространенных и действенных методов используется каждой компанией в различных направлениях.

С точки зрения экономического подхода к определению диверсификации, – это параллельное развитие определенного количества, не взаимозависимых между собой технологических видов производственных процессов, а также увеличение набора производимых услуг или изделий¹.

Безусловно, при развитии альтернативного продукта, не связанного с ее основной деятельностью, компания может потерять долю своего основного рынка. Например, компания Royal Dutch Shell инвестирует баснословные средства в развитие зеленой экономики ради диверсификации собственного бизнеса, несмотря на то что средства могли бы быть направлены на укрепление их лидерской позиции на рынке добычи и транспортировки нефти. Однако если корпорация будет иметь исключительно одну сферу деятельности и один глобальный канал получения прибыли, такая организация рискует стать

чрезмерно неустойчивой к воздействиям внешней среды.

Диверсификация взаимосвязана с различиями применения товаров или услуг, выпускаемых компанией, и способствует более эффективному развитию организации, вследствие чего бренд становится менее зависимым от жизненного цикла каждого отдельного продукта, производимого фирмой. Все это позволяет обеспечивать корпорации планомерный устойчивый рост.

Научиться прогнозировать тенденции развития экономики – одна из наиболее важных задач, стоящих перед крупными организациями. Одним из способов решения данной проблемы является увеличение доли рынков, на которых компания представлена. В пределах одного экономического цикла диверсификация играет существенную роль и помогает компаниям оставаться на плаву. Диверсификация зачастую связана с потребностью нивелировать риски и обеспечивать компании эффективный и постоянный рост на длительном промежутке времени.

Узкоспециализированные компании выбирают точное место аккумуляции сил, имеют огромный потенциал роста, в случае если они верно определяют актуальные тенденции. Подобный вариант часто используют стартапы и небольшие организации, только начинающие свою деятельность. Стратегия узкой специализации в противовес диверсифицированной стратегии крайне рискованна, однако в определенных случаях является единственным шансом выйти на рынок.

Корпорации зачастую опасаются прибегнуть к расширению и диверсификации собственного производства. Если фирма является узкоспециализированной, организация осознает предел своего рынка. Тем не менее для того, чтобы компания встала на путь выстраивания стратегии диверсификации, бренду необходимо сначала выбрать подходящий маршрут для реализации стратегии.

¹ См.: Большой экономический словарь: 24 800 терминов / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Институт новой экономики, 2002.

В тот момент, когда компания достигает таких размеров, что может позволить себе вывести часть средств из основной деятельности, логичным шагом будет начать диверсификацию собственного портфеля активов путем освоения новых рынков сбыта или разработки новых продуктов.

Одним из наиболее значимых процессов деятельности какой-либо организации является прогнозирование потенциальных недостатков. Значимость диверсификации может быть определена путем сравнения потенциального и желаемого уровней производительности и уровня, достигнутого в ходе деятельности организации. Для более мелких предприятий, которые не строят глобальных стратегий будущего, главным показателем такого различия уровня производительности являются резкое падение покупательского спроса или неиспользуемые производственные мощности.

Опыт иностранных коллег показывает, что крупные компании находятся в процессе неустанного развития, чтобы оставаться привлекательными клиенту. Стратегия планомерного роста актуальна по нескольким причинам:

1. В современной организации у сотрудников существует большая вариативность рабочих процессов и графика труда.
2. Развивающийся бренд быстрее устраняет ошибки в менеджменте управления, чем стагнирующий.
3. Растущей компании с более высокой долей вероятности инвесторы окажут финансовую помощь при угрозе потенциального банкротства.
4. Нарастающий приток прибыли агрегирует запас ресурсов, который может быть

использован для стратегического маневра или решения задач тактического уровня.

На данный момент отклик в современном мире находят две основные стратегии роста на корпоративном уровне: диверсификация на другие отрасли и концентрация в рамках одной сферы.

Диверсификация связана с таким преимуществом больших компаний, как эффект разнообразия. В современных условиях он отодвигает на второй план эффект массового производства однородной продукции. Суть данного явления заключается в том, что производство большинства типов изделий или услуг в рамках одной корпорации выгоднее, чем производство тех же типов продукции малыми узкопрофильными компаниями. Однако такая закономерность неприменима в равной степени для всех организаций, несмотря на то что может использоваться существенным числом производств.

Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ, следовательно, и побудительные мотивы диверсификации различны (рисунок).

Кратную экономию обеспечивает многоцелевое коллективное использование производственных мощностей предприятия. Снижение издержек происходит за счет концентрации сбытовых сетей дочерних предприятий, способствующих диверсификации головной компании.

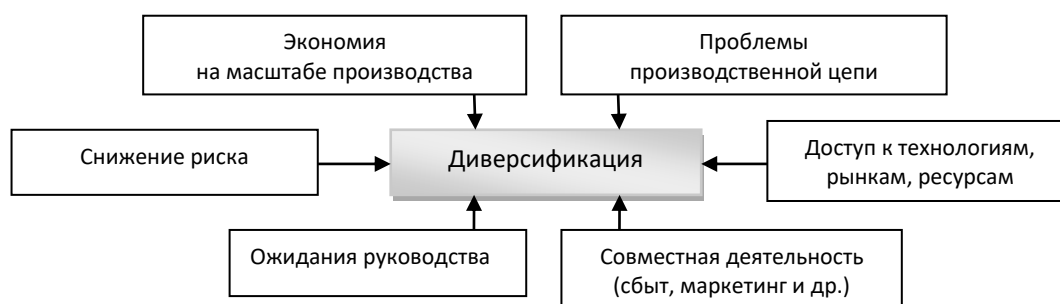


Рис. Мотивы диверсификации в планировании и стратегии предприятия

Альтернативный значимый резерв экономики – внутренняя передача материальных и нематериальных ресурсов от одних производств к другим. К этому добавляется эффект, достигаемый благодаря разносторонней подготовке сотрудников и разнообразию получаемой ими информации, что особенно актуально в условиях современного хозяйствования. Диверсификация, как и любой управленческий инструмент развития бизнеса, имеет как позитивные, так и негативные возможные варианты развития компании. К положительным факторам можно отнести уменьшение риска, связанного с концентрацией всей ресурсной базы на одном продукте или одном рынке, на котором существует организация, за счет вывода новой продукции или развития на новом рынке сбыта. При этом диверсификация усиливает риски, характерные именно для данного инструмента.

Основой внедрения комплекса корпоративной диверсификации на предприятии служат предпосылки и цели развития диверсификационной модели. Решение о внедрении корпоративной диверсификации не может быть безосновательным, чаще всего компания сталкивается с одной из таких предпосылок, как:

- необходимость расширения бизнеса;
- неэффективное использование имеющихся производственных мощностей на предприятии;
- ослабление конкурентной позиции компании на основном рынке;
- снижение рентабельности головной компании.

Диверсификационная стратегия развития организации предусматривает наличие ряда целей, позволяющих бренду улучшить свои позиции на рынке или получить новый виток развития, например:

- финансовое развитие – рост доходности компании;
- конкурентное развитие – усиление конкурентоспособности фирмы;
- внутреннее развитие – разработка и внедрение инициатив сотрудников.

Не менее важным шагом развития принципов диверсификации становится выбор диверсификационной модели. Существуют два основных класса диверсификации: связанная и несвязанная. Связанный класс в свою очередь разделяется на два типа: вертикальный и горизонтальный. Вертикальный тип состоит из двух подтипов: обратной и прямой диверсификационные модели, а горизонтальный – из номенклатурного расширения и географического расширения. Несвязанный класс диверсификации состоит из двух видов: централизованной и конгломератной.

Связанная диверсификация нацелена на внедрение новых конкурентных преимуществ и увеличение капитализации корпорации. Благодаря связанной модели диверсификации компания выходит за рамки обыденной производственной цепочки, в которой она существовала ранее. Организация начинает искать новые виды деятельности, сопутствующие актуальным продуктовым единицам в технологическом и/или коммерческом планах, например:

- 1) ребрендинг в новой сфере за счет известности основной компании;
- 2) технологический трансферт в дочернюю организацию;
- 3) внедрение лучших практик имеющегося продукта в новом бизнесе;
- 4) поглощение конкурентов из смежных отраслей.

Наиболее перспективное направление в планировании стратегии развития современных предприятий – включение в производственную цепочку предприятий, специализирующихся на работе с основным продуктом на стадиях до и после процесса производства. Связанная вертикальная диверсификация в этом случае дает предприятиям реальный шанс на утверждение своих конкурентных позиций. Своевременный контроль и планирование стратегически важных звеньев производственной цепочки, материально-технического обеспечения дают преимущество в условиях современного хозяйствования. Вариативность форм вертикальной интеграции напрямую зави-

сит от стратегии развития бизнеса и может быть полной или частичной, а также выражаться в форме создания альянсов с предприятиями, заинтересованными в сотрудничестве, но желающими передавать права собственности, так называемая квазиинтеграция.

Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Цель данного диверсификационного класса заключается в усилении позиции компании на рынке методом установления контроля над соперниками или путем их поглощения. Эффект горизонтальной диверсификации проявляется в экономии на масштабах производства и расширении номенклатуры товаров и услуг, что помогает развивать уникальные конкурентные преимущества.

Несвязанная диверсификационная модель охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация целесообразна при условии, что предпосылки для развития бренда в рамках производственной цепочки ограничены, конкуренты сильны и не ослабевают, а отрасль основного продукта непрерывно теряет позиции. При несвязанной диверсификационной стратегии могут отсутствовать общие технологии, ресурсы, рынки, а эффект достигается за счет обмена или разделения сфер/активов деятельности. Выделяют конгломератную и централизованную диверсификационные модели.

Перспективы централизованной диверсификационной модели основываются на поиске и использовании новых возможностей воспроизводства современной про-

дукции в действующем бренде. Основной бизнес продолжает главенствовать на предприятии, в то время как новые товары и услуги продвигаются на базе основного продукта и базируются на имеющихся ресурсах и технологиях.

Основная проблема стратегии конгломератной диверсификации чаще всего бывает связана с выходом на новые рынки товаров и услуг, производство и представление которых технологически не стыкуется с ныне производимыми продуктами. Развитие предприятия за счет расширения продуктового портфеля эффективно и востребовано, но требует серьезной проработки стратегии развития.

Основным бенефициаром любой корпоративной диверсификационной модели являются холдинговые, управляющие или головные компании, цель которых – получение большей прибыли, развитие имиджа бренда и распространение на новые рынки сбыта. Каждый класс, вид, тип и подтип диверсификации характеризуется набором преимуществ и недостатков, которые необходимо учитывать при определении стратегии внедрения диверсификационной модели.

Современный мир характеризуется стремительной изменчивостью. Каждый день рождаются и погибают различные организации. Чтобы оставаться актуальными и привлекательными для потребителей, компаниям необходимо идти в ногу со временем и развиваться в соответствии с тенденциями отрасли. Поэтому у крупных брендов не осталось иного выбора, кроме как прибегнуть к внедрению стратегии корпоративной диверсификации для усиления своих позиций на высококонкурентном рынке.

Список литературы

1. Захарова Т. И. Дистанционное взаимодействие в корпоративном управлении // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – Т. 17. – № 4 (112). – С. 167–172.

2. Захарова Т. И., Садыкова К. В., Фатьянова И. Р., Халиль Исам Ахмад. Удержание лидерских позиций при позиционировании бренда мобильных телефонов // Транспортное дело России. – 2021. – № 5. – С. 58–61.

3. Садыкова К. В. Бифуркация корпоративного управления: традиционная и инновационная логика // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 1 (115). – С. 154–158.

4. Садыкова К. В. Особенности создания и управления корпоративными преимуществами в интегрированных корпоративных структурах в период кризиса // Актуальные вопросы и проблемы общественных наук XXI века : сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции / под ред. И. Е. Бельских. – Волгоград : ООО «Волгоградское научное издательство», 2015. – С. 50–52.

References

1. Zakharova T. I. Distantionnoe vzaimodeystvie v korporativnom upravlenii [Distant Interaction in Corporate Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, Vol. 17, No. 4 (112), pp. 167–172. (In Russ.).

2. Zakharova T. I., Sadykova K. V., Fatyanova I. R., Khalil Isam Akhmad. Uderzhanie liderских pozitsiy pri pozitsionirovaniі brenda mobilnykh telefonov [Retaining Leading Positions when Positioning Mobile Phone Brand]. *Transportnoe delo Rossii* [Transportation in Russia], 2021, No. 5, pp. 58–61. (In Russ.).

3. Sadykova K. V. Bifurkatsiya korporativnogo upravleniya: traditsionnaya i innovatsionnaya logika [Bifurcation of Corporate Management: Traditional and Innovative Logic]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2021, Vol. 18, No. 1 (115), pp. 154–158. (In Russ.).

4. Sadykova K. V. Osobennosti sozdaniya i upravleniya korporativnymi preimushchestvami v integrirovannykh korporativnykh strukturakh v period krizisa [Specific Features of Building and Managing Corporate Advantages in Integrated Corporate Structures in Crisis]. *Aktualnye voprosy i problemy obshchestvennykh nauk XXI veka, sbornik nauchnykh statey po itogam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Acute Issued and Problems of Public Science of the 21st Century. Collection of Academic Articles on Results of the International Conference], edited by I. E. Belskikh. Volgograd, ООО «Volgogradskoe nauchnoe izdatelstvo», 2015, pp. 50–52. (In Russ.).

Сведения об авторе

Андрей Анатольевич Иванов

кандидат экономических наук, доцент,
директор бизнес-школы маркетинга
и предпринимательства
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Ivanov.AA@rea.ru

Information about the author

Andrey A. Ivanov

PhD, Assistant Professor,
Director of the Business School
of Marketing and Entrepreneurship
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: Ivanov.AA@rea.ru