

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.33

Абрамов Денис Владимирович**УТОЧНЕНИЕ ТИПОЛОГИИ ПРОЦЕССОВ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ**

Статья посвящена современным эффективным научным подходам определения и оценки процесса диверсификации в крупных российских корпорациях. Цель – выявление новых развивающихся и уточнение основных типов и подтипов диверсификации на основе сравнительного отбора по критериям и методам реализации с учетом развития менеджмента и стратегического потенциала. На основе анализа и обобщения существующих подходов предлагается авторский комплекс систематизации типологии процессов диверсификации российских корпораций. Выявлена потребность формирования стратегии диверсификации как один из необходимых факторов повышения конкурентоспособности, эффективного развития крупных российских компаний и управления ими.

Ключевые слова: типология диверсификации, корпоративное управление, стратегия, эффективность, факторы развития.

Denis Abramov**UPDATE TYPOLOGY DIVERSIFICATION IN RUSSIAN CORPORATIONS**

This article is devoted to the modern scientific approaches effective identification and evaluation of the process of diversification in major Russian corporations. The purpose – to identify new and emerging clarify the basic types and subtypes of diversification based on the comparative selection based on the criteria and methods of implementation, taking into account the development of management and strategic potential. Based on the analysis and synthesis of existing approaches, the author proposed a set of systematization typology of Russian corporate diversification processes. The need to formulate a diversification strategy is identified as one of the necessary factors for increasing competitiveness, effective development and management of large Russian companies.

Key words: typology diversification, corporative management, strategy, efficiency, development factors.

В современном мире характерной чертой стратегического развития крупной корпорации является проведение процесса диверсификации. В целом, диверсификация производства на практике – это проникновение компании в другие отрасли производства, перераспределение ресурсов компании в другие сферы деятельности в целях обеспечения стабильных условий функционирования, получения максимально возможной экономической выгоды, повышения уровня конкурентоспособности или минимизации возникающих рисков [7, с. 400].

Но по мере развития менеджмента корпорации и степени её технологической, психологической готовности, наличия требуемых ресурсов, данный подход не может быть однозначным и достаточно полным, так как сущность диверсификации, явление многогранное.

Изучая вопрос о типологических формах диверсификации, следует учесть тот факт, что запуск отдельных типов и подтипов диверсификации корпораций будет сформирован на основе целого ряда критериев и практических методов реализации с учетом современных тенденций развития отрасли производства и тенденций развития мировой экономики 2014–2017 годов:

- формирование новых рыночных отношений обусловленных экономическими санкциями 2014–2016 годов со стороны Евросоюза, Соединенных Штатов Америки и стран, поддерживающих принципиальное мнение согласованности действий с вышеперечисленными

странами и объединениями [1, с. 9; 7, с. 402], развитием передовых информационных и инновационных технологий, усилением политическо-экономических связей союзов ШОС и БРИКС [1, с. 9];

- избрание в конце 2016 года нового президента США Д. Д. Трампа и его новый курс по внешней политике с намерением «развивать отношения со всеми заинтересованными в этом государствами» [8] и готовность «...наладить отношения с Россией» [9].

В теории управления известны три основных типа диверсификации, раскрытых в работах Г. И. Ансоффа, Д. Т. Райтом [5, с. 88–91]. В частности представлены следующие типы:

- диверсификация, связанная с изменением целей компании;
- диверсификация, связанная с выходом компании на новый рынок или рыночный сегмент в рамках области производства;
- диверсификация, связанная с развитием и переходом в другую область, никак не связанную с текущей деятельностью.

В настоящее время в основу типологии связанной диверсификации, по мнению Г. И. Ансоффа, относятся лишь два элемента – технология и потребности, при которых применяется «старая технология для удовлетворения новых потребностей или новая технология для удовлетворения старых потребностей» [3, с. 133–134].

На текущий момент недостаточно подробно рассмотрены все виды и подвиды диверсификационных процессов. Данный вопрос требует более глубокой проработки для получения гибкости оптимального выбора.

Существующая типология не может в современном мире иметь полного содержания, так как, отражая сущность в целом, не в полном объеме определяет их отличия. Основными направлениями диверсификации деятельности крупных российских корпораций являются: продукция, технология производства, потребители, поставщики, средства финансирования, рынки сбыта и реализации.

Предлагается дополнить и внести изменения в предложенные ранее виды диверсификации деятельности крупных корпораций [5, с. 91].

Графическая интерпретация типов и подтипов диверсификации российских корпораций, будет выглядеть следующим образом (рис.).

Первый тип – производственная диверсификация – представляется как традиционная диверсификация и отождествляет возможность использования имеющихся на балансе производственных мощностей для увеличения ассортиментной матрицы, путём производства товаров схожими видами основной группы (концентрическая) или освоенного нового направления (горизонтальная, вертикальная).

Горизонтальная в данном случае подразумевает выпуск новых трендовых и высокорентабельных товаров и услуг.

Вертикальная определяет развитие новых направлений, основанных на производстве или обработке сырья, или заготовок отдельных элементов продукции под собственной торговой маркой.

При рассмотрении процессов в корпорациях телекоммуникационного сектора чаще всего можно встретить позицию компании, стремящейся диверсифицировать свое производство настолько, чтобы стать полностью независимой от положения в какой-либо одной отрасли. Примером могут быть многие телекоммуникационные корпорации, например ПАО «МТС», ПАО «Мегафон», ПАО «ВымпелКом» [10; 11; 12].

Нетрадиционная диверсификация определяется к созданию новой категории товаров и видов, в том числе на новой доле рынков (конгломератная). В разных источниках можно встретить такое понятие, как интеграционная, или системная, диверсификация, которая включает все факторы диверсификации, изменения и отклонения от представленных выше типов [6, с. 96].

Например, в результате приобретения Комстар компания МТС стала крупнейшей альтернативной телекоммуникационной корпорацией с высокими технологическим и производственными мощностями [10].

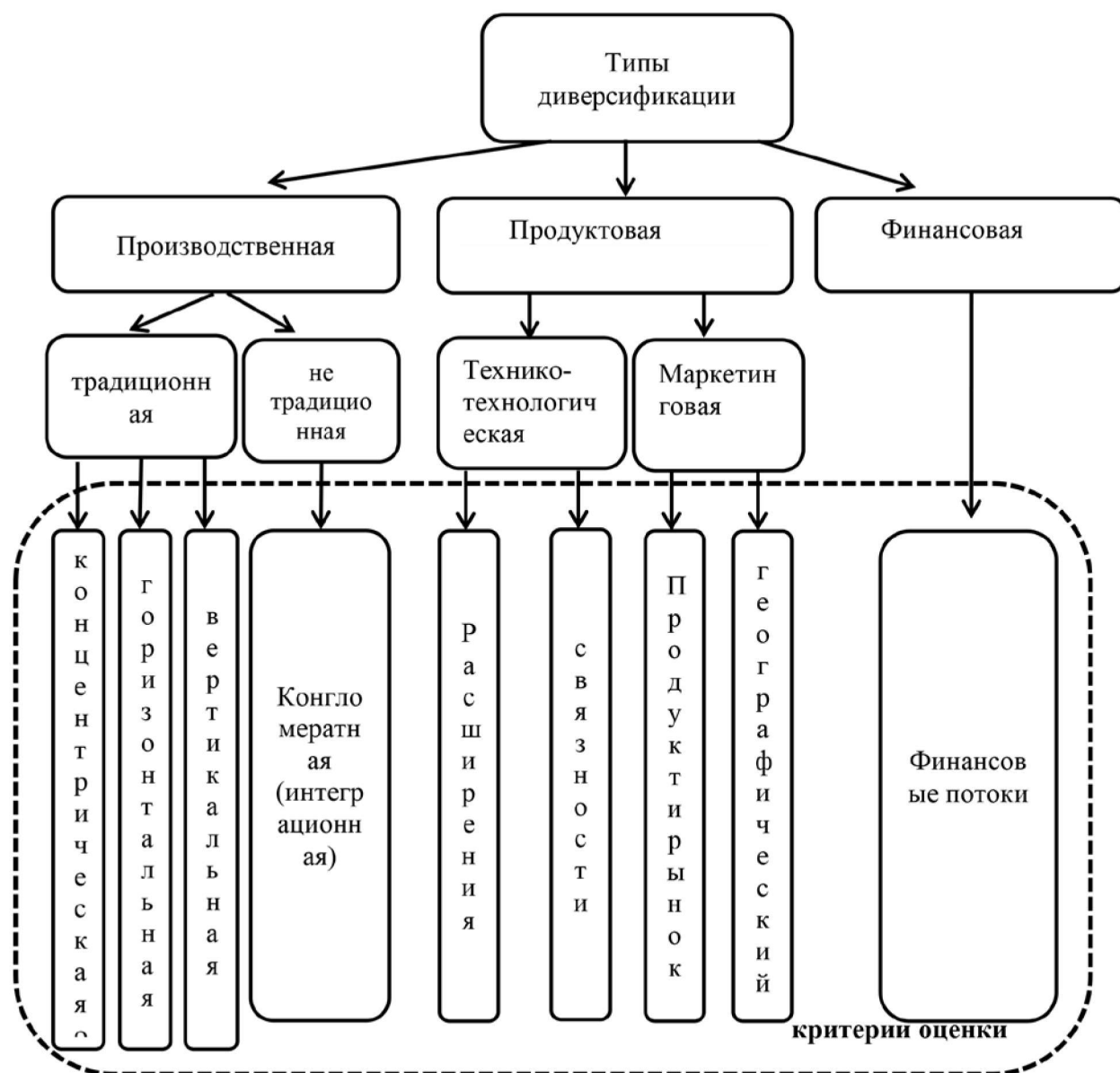


Рис. Типы диверсификации российских корпораций.

Интеграционная диверсификация деятельности зависит от приоритетов, ценностей корпорации в системе взаимодействия, а также имеющегося уровня стратегического потенциала [2, с. 1]. Такое явление можно назвать системным подходом на основе внешних или внутренних изменяющихся факторов. Например, когда главным приоритетом является планирование и осуществление технологической диверсификации продукции, проводится расширение товарной ассортиментной матрицы, но уже с возможным выходом на новый уровень рынка. Или другая ситуация, в которой ключевой является маркетинговая диверсификация, организация нового бизнеса в рамках нового производства, выстроенного на основе поглощения другой компании.

Второй тип – продуктовая диверсификация – подразделяется на технико-технологический и маркетинговый подтипы.

Технико-технологический характеризуется изменением целей. Абсолютно любая корпорация, как уже отмечалось, стремится снизить свои экономические риски, а следовательно, и издержки. Несомненно, это положительно отражается и на улучшении собственного финансового состояния.

Так, основной причиной взятия нового курса корпорации является появление и вынужденное внедрение новой технологии либо технологий. Причём автором работы отмечено: в рамках концерна и корпораций позволительно частичное или полное сохранение производства уже зарекомендовавшей традиционной технологии.

Потребитель, в свою очередь, не только повышает качество закупаемых товаров и услуг, но и имеет возможность расширить ассортимент и приобрести дополнительные услуги или сопутствующие товары. Несомненным катализатором данных проявлений, является научно-техническое развитие, внедрение ноу-хау.

Таким образом, технологическая диверсификация, основана на расширении технологических возможностей организации и развитии. Развитие может выражаться как в процессе расширения производства товаров (оказываемых услуг) или организации взаимодействия между бизнес-единицами группы компаний.

Кроме того, следует отметить, что достижение синергетического эффекта от связанной диверсификации на основе потребностей лучше осуществлять путем слияний и поглощений, представляется весьма спорным вопросом. По мнению автора, не учитывается тот факт, что вместе с компанией новый владелец получает и систему сложившихся внутрикорпоративных связей, отношений между сотрудниками, клиентами, контрагентами, что неизбежно вызовет трудности для интеграции этой компании в диверсифицированный комплекс имеющихся в составе корпорации. Данное обстоятельство может не только не улучшить синергетический эффект и свести его к нулю, но и показать отрицательный эффект [3, с. 134–136].

В качестве примера – приобретение в 2014 году АФК «Система» миноритарного пакета интернет-магазина «OZON» [13]. Основным обоснованием сделки и ожиданиям при этом было [14]:

- до 2018 года ожидается структурное увеличение российского рынка электронной коммерции в три раза;
- группа OZON – лидирующая платформа электронной коммерции в России с сильным брендом и собственной логистической службой;
- фокус группы OZON направлен на категории товаров, которые релевантны для портфельных компаний АФК «Система», что создает возможность для синергетического эффекта.

Маркетинговый тип отражает процесс выхода корпорации на новый рынок или рыночный сегмент в рамках области производства с собственной торговой маркой или наличием предоставления сервиса после продажи.

Расширение доли рынка при расширении географии в целом не может быть диверсификационным процессом, так как это является простейшим расширением границ производства, замены территориального рынка на более перспективный с точки зрения увеличения доли продаж (географический). Но при совокупности к основному процессу может дать синергетический эффект, поэтому расширение доли рынка может иметь место в процессах диверсификации как дополнительная мера. Диверсификация производства выступает как фактор развития регионального продовольственного рынка [4, с.188–190].

Маркетинговая диверсификация показывает, какими видами продуктов (услуг) будет заниматься компания в результате проведения диверсификации и на каких рынках сбыта принимать участие. При этом корпорация исходя из своих возможностей сама определяет участие в рамках одного вида продукции (услуги) или отдельно взятого бизнеса, выход и прирост доли в рамках локального или национального рынка.

Третий тип – финансовая диверсификация – возможен в случае получения кредитных средств, получения инвестиций, вложения ценных бумаг или имеющихся собственных средств [4, с. 188–190].

Также в типологии финансовой диверсификации предлагается учитывать и такой тип, как вспомогательная диверсификация, указанный ранее В. М. Петровым [5, с. 91].

Вспомогательная диверсификация является одним из этапов развития непрофильного производства значительно меньшего масштаба, чем профильное, на базе существующей материальной базы, используемой с низкой эффективностью.

Организация такого дополнительного производства не нуждается в больших вложениях по отношению к оборотам и прибыли или, как правило, не требует их вовсе. Основной расчет – выход на самообеспечение или за счет заёмных средств с относительно низкой степенью риска. Источник таких решений – выявление недостаточно эффективного использования активов компании, таких как: земля, здания и сооружения, коммуникации, – и сдача части их (в том числе каналов связи) в аренду.

Основной задачей такой диверсификации является переход владения указанными активами из категории убыточной в прибыльную. При этом хозяйственная деятельность может быть никак не связана с основной деятельностью и носить непрофильный характер.

В более благоприятный период развития экономики данная дополнительная диверсификация может позволить на время заморозить проекты, которые пока являются низкорентабельными, и дать возможность для накопления средств и времени для проработки более перспективных.

В таком видении корпорация, которая правильно распоряжается своими активами исходя из изменений экономической обстановки, влияния политических решений, которые отражаются и на спросе и предложении, имеют более выгодные позиции и обладают более устойчивым стратегическим потенциалом, чем их ближайшие конкуренты.

Следовательно, дополнительную диверсификацию можно в полной мере считать подтипом части финансовой диверсификации, которая обеспечивает сокращения издержек и прирост прибыли за счет аренды имеющихся свободных активов.

С учетом сущности процесса диверсификации и множества различных критериев оценки все типы включают в себя ряд видов. Предлагается следующее представление взаимосвязи типологии и видов диверсификационных процессов и их характеристика (таблица).

Таблица

Типология диверсификационных процессов в корпорациях

Тип		Критерии	Методы диверсификационных процессов
Производственная диверсификация	Традиционного подхода	Концентрации	Диверсификация выстроена на основе концентрации на выборе нового вида сырья или продукции
		Горизонтального подхода	Диверсификация выстроена на основе высокорентабельной продукции
		Вертикального подхода	На основе переработки сырья в готовую продукцию (диверсификация вперед), развитием нового вида сырья (диверсификация назад)
	Нетрадиционного подхода	Конгломератного подхода. Системного взаимодействия, определяющего, какие процессы будут задействованы	Диверсификация основана на создании стратегического союза, проведении интеграции (группа компаний, альянс)

Тип		Критерии	Методы диверсификационных процессов
Продуктовая диверсификация	Технико-технологическая	Расширение производства товара или услуг – определяющий метод, с помощью которого будет запущен процесс	Диверсификация выстроена на основе развития нового вида производства (оказания услуг) в рамках корпорации
			На основе слияния или поглощения (горизонтальной, вертикальной) уже существующей компании
			На создании стратегического союза (группу компании, альянс)
		Связности. Организации взаимодействия, между обособленными подразделениями – бизнес-единицами – в составе корпорации.	Диверсификация выстроена на основе ключевого для корпорации ресурса или компетенции
			Диверсификация выстроена на основе группы ключевых ресурсов или компетенций корпорации
			Несвязанная диверсификация.
	Маркетинговая	Продукты (услуги) и рынки сбыта. Определяющие факторы выбранного вида или сегмента продукта (услуги), рынка сбыта компании, указывает на дальнейшую деятельность компании, в результате проведенной диверсификации	Диверсификация основана в рамках одного вида или сегмента продукции (услуги), выхода на один рынок сбыта
			Диверсификация, включающая несколько смежных видов бизнеса.
			Диверсификация, не имеющая взаимосвязи, ориентированной на выбор продукции (услуги) и рынка сбыта
		Географический, определяющий место локации рынков, которые будет занимать компания	Диверсификация, направленная на выход или прирост доли локального рынка.
			Ориентация на выход или прирост доли регионального рынка
			Ориентация на выход или прирост доли национального рынка
			Ориентация на выход или прирост доли международного рынка.
Финансовая диверсификация		Финансовые потоки – инвестиции	Диверсификация реализуется через привлечение заёмных средств.
			Диверсификация достигается через размещение свободных средств.
			Дополнительная диверсификация с целью повышения рентабельности компании.

При изучении вопросов развития крупного корпоративного сектора постоянно возникает потребность формирования стратегии диверсификации как один из необходимых факторов повышения конкурентоспособности, эффективного развития крупных российских компаний и управления ими.

Таким образом, можно предположить, что процесс диверсификации в целом принимается как оценка качественного выпускаемого продукта или услуги, выгодная для реализации отдельной бизнес-единицы или компании потребителю и государству в рамках развития всей корпорации или отрасли в целом.

Литература

1. Абрамов Д. В. Возможный вероятный выбор оптимальной стратегии компании в условиях глобально-экономического кризиса и ограничений экономических санкций // Экономика, социология, и право. 2016. № 4. С. 1–9. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25925608> (дата обращения: 11.03.2017).
2. Абрамов Д. В. Методические предложения по определению и развитию стратегического потенциала // Экономика, социология, и право. 2016. № 4. С. 1–12. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25925608> (дата обращения: 11.03.2017).
3. Ансофф Г. И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Добрянская Н. А., Попович В. В. Диверсификация производства как фактор развития регионального продовольственного рынка // Молодой ученый. 2013. № 8. С. 188–190.
5. Петров В. М. Типология диверсификации производства в планировании стратегического развития // Экономические науки. 2010. № 5(66). С. 88–91. URL: <http://ecsn.ru/articles/index/201005> (дата обращения: 12.03.2017).
6. Кунц Р. М. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 1. С. 89–100.
7. Порохин А. В., Яркова Т. А., Соина-Кутищева Ю. Н. Основные направления диверсификации и экономики региона // Фундаментальные исследования. 2016. № 9. С. 399–403.
8. Официальный сайт «Интерфакс». URL: <http://www.interfax.ru/russia/536305> (дата обращения: 12.03.2017).
9. Официальный сайт «РИА новости». URL: <https://ria.ru/spravka/20161109/1481008266.html> (дата обращения: 12.03.2017).
10. Официальный сайт ПАО «МТС»: История развития компании. URL: <http://www.company.mts.ru/company/history> (дата обращения: 12.03.2017).
11. Официальный сайт ПАО «Вымпелком»: Пресс-релизы. URL: <http://rostov-na-donu.beeline.ru/about/press-center-new/press-releases> (дата обращения: 12.03.2017).
12. Официальный сайт ПАО «Мегафон»: Инвесторам и прессе URL: http://corp.megafon.ru/press/news/federalnye_novosti (дата обращения: 12.03.2017).
13. Официальный сайт «С-NEWS». URL: <http://www.comnews.ru/node/86545#ixzz3q9oDJHYz> (дата обращения: 12.03.2017).
14. Официальный сайт «АФК Система». URL: <http://www.sistema.ru/press-centr/press-relizy/detail/article/20562> (дата обращения: 12.03.2017).