

УДК 332.142.4

С. В. Федосеев, А. А. Захарова

## Диверсификация деятельности предприятий арктического топливно-энергетического комплекса

S. V. Fedoseev, A. A. Zakharova

### Diversification of companies' activity of the Arctic fuel and energy complex

**Аннотация.** Рассмотрена роль диверсификации в деятельности предприятий. Подробно проанализированы уровни стратегии для диверсифицированного предприятия топливно-энергетического комплекса.

**Abstract.** The analysis of diversification role in company's activity has been considered. Special attention has been paid to the levels of strategy for a diversified company of the fuel and energy complex.

**Ключевые слова:** диверсификация, структура, мотив, объединение, стратегия.

**Key words:** diversification, structure, motive, alliance, strategy.

#### Введение

Обычно выделяют три основных этапа формирования и развития диверсификационных систем. Первый – формирование слабо связанных систем (конгломератов). Этот этап имел место во время приватизации (1990–1995 гг.). Второй – период реструктуризации конгломератов (1995–2000 гг.). В этот период происходил процесс трансформации конгломератов в более эффективные диверсифицированные системы, например, в концерны. Третий этап – трансформация части крупных концернов в транснациональные корпорации (2000–2014 гг.). В Арктике этот период проходит на фоне модернизации арктических коммуникаций и обновления инфраструктуры добычи и транспортировки энергетических ресурсов [1]. В течение выделенных периодов углубляется диверсификация экономических систем, в частности топливно-энергетического комплекса.

Внешняя экономическая среда для предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК) характеризуется множеством факторов позитивного и негативного характера. Особенности российского экономического окружения показаны в табл. 1 [2].

Таблица 1

Особенности российского экономического окружения

Фактор	Характер проявления
Динамика макропоказателей	<ul style="list-style-type: none"><li>• Носят нестационарный, часто колебательный характер.</li><li>• Нестабильность производственных инвестиций.</li><li>• Заметно отличающиеся от стационарной экономики соотношения значений макропоказателей</li></ul>
Фискальная система	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нерациональная структура государственных расходов.</li><li>• Сложная нестабильная налоговая система</li></ul>
Риски	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сложная структура рисков.</li><li>• Высокие и переменные риски всех видов: политические экономические и др.</li><li>• Плохая прогнозируемость рисков</li></ul>
Рынки	<ul style="list-style-type: none"><li>• Колебания фондового рынка.</li><li>• Существенные различия между "справедливой стоимостью" ценных бумаг, недвижимости и т. д. и их рыночной стоимостью</li></ul>
Инфляция	<ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая.</li><li>• Переменная во времени.</li><li>• Неоднородная по различным ресурсам и продуктам.</li><li>• Существенно различается по национальной и иностранной валюте</li></ul>
Кредитно-денежная система	<ul style="list-style-type: none"><li>• Фактически многовалютная (рубль, доллар).</li><li>• Неустойчивая.</li><li>• Резко сниженное отношение M2 в ВВП.</li><li>• Нестабильность процентных ставок Центрального и коммерческих банков.</li><li>• Высокий уровень стоимости капитала.</li><li>• Изменяющийся темп падения ценности денег (норм дисконта)</li></ul>

Даже в странах с развитой рыночной экономикой не существует единой модели корпоративного управления, что в значительной степени объясняется непрерывным возрастанием сложности разработки стратегии в диверсифицированных системах в условиях ускорения темпов протекания экономических процессов, порождаемых НТП и усложнением структуры и форм конкуренции.

Следует отметить, что диверсификация деятельности предприятия является формой реализации корпоративной стратегии. Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ, а следовательно, и побудительные мотивы диверсификации различны (рис. 1) [2].

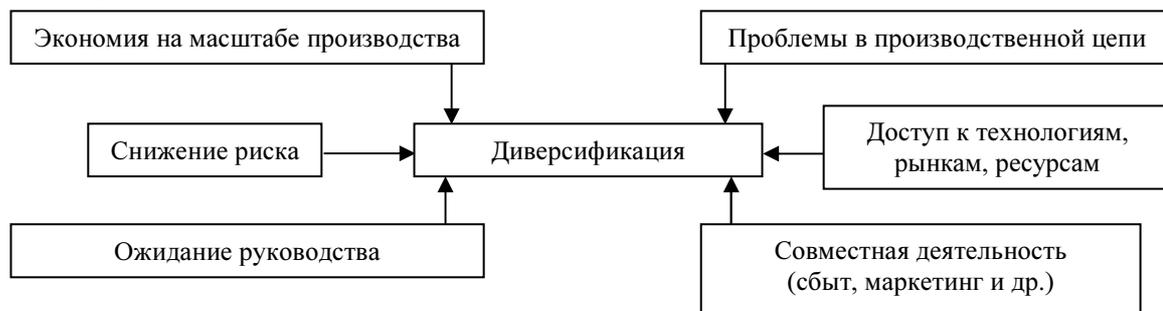


Рис. 1. Мотивы диверсификации

Значительную экономию дает многоцелевое совместное использование производственных мощностей предприятия. Издержки снижаются благодаря концентрации сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно собственную). Другой существенный резерв экономии – трансферт информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим. К этому добавляется эффект, достигаемый благодаря многосторонней подготовке работников и разнообразию получаемой информации.

Считается, что диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счет синергизма. Она, с одной стороны, уменьшает риск за счет устранения зависимости предприятия от какого-либо одного товара или рынка, но с другой – увеличивает его, так как появляется риск, присущий именно диверсификации.

Разделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую иногда называют латеральной (лат. *lateralis* – боковой) диверсификацией. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной и горизонтальной (рис. 2) [3; 2]. Основным критерием определения типа диверсификации является принцип слияния.

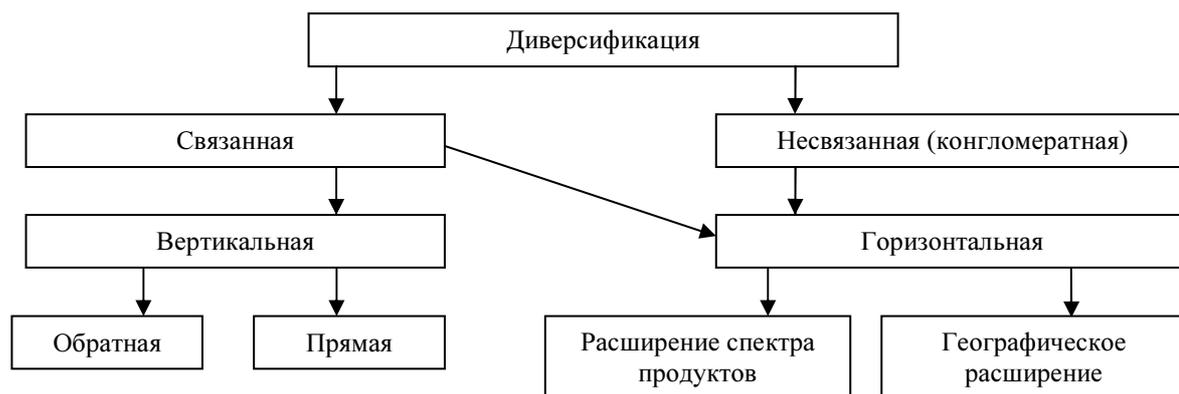


Рис. 2. Виды диверсификации

Вертикальная интеграция, или связанная вертикальная диверсификация – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса.

Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.

Несвязанная диверсификация, или просто диверсификация – это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия.

В основе интеграции и диверсификации часто лежит принцип объединения – собственности, ресурсов, сфер деятельности. Конкретные формы хозяйственных объединений разнообразны и зависят от национальной специфики экономических и юридических институтов. Но при всем многообразии форм объединений главными в них являются два связующих элемента: отношение собственности и производственная, или контрактная кооперация. Воспользовавшись широко распространенным в западном менеджменте способом построения матриц возможных вариантов, построим матрицу основных форм объединений предприятий (рис. 3) [4; 2].

Производственная кооперация	Есть	Альянсы и стратегические союзы	Концерны
	Нет	Самостоятельные предприятия	Корпорации
		Нет	Есть
		Совместная собственность	

Рис. 3. Основные формы объединений

Вертикальный комплекс – это хозяйственное объединение, основанное на участии головной компании в производственных связях (поставщик – потребитель) и капитале входящих в него предприятий (филиалов). Реальный характер вертикального объединения (концерна) определяется национальной спецификой. Концерны не однотипны и различаются, главным образом, степенью самостоятельности входящих в них предприятий.

Другая форма объединения возникает при несвязанной диверсификации в рамках единого юридического лица – это корпорация, диверсифицированная фирма или конгломерат.

Следовательно, изменение конъюнктуры рынка приводит к постоянному изменению и перераспределению ролей основных участников рынка. В борьбе за рынок и потребителей крупные корпорации идут на слияния и поглощения, заключают временные стратегические альянсы, помогающие использовать благоприятную ситуацию и/или ослабить конкуренцию. Включились в данный процесс и крупные российские предприятия, прежде всего нефтегазовые компании и коммерческие банки.

Именно в этом состоят основные тенденции экономического присутствия России в Арктике [5].

Анализ опыта стратегического планирования позволяет определить основные методические особенности и методологические принципы формирования стратегии развития предприятия. Помимо общих требований, предъявляемых к такого рода исследованиям, стратегия должна реализовывать на практике повышение устойчивости и рыночной стоимости компании, получение стратегических преимуществ для эффективной конкуренции и развития, концентрацию усилий в областях вероятного успеха, балансировку рисков и стратегической альтернативы. При разработке стратегии необходимо обеспечить методологическое единство способов и моделей ее обоснования, системность и многовариантность прогнозов, учет межотраслевого и многосубъектного характера производственно-коммерческих связей, альтернативность и вероятностный характер получаемых вариантов.

В соответствии с изложенными принципами формирование стратегии развития предприятия рассматривается как обоснование рациональных вариантов его производственно-коммерческой и инновационной деятельности, обеспечивающих в случае реализации устойчивое положение и конкурентные преимущества предприятия на рынке при реализации производственных, научно-технических, социальных и экологических программ.

Процесс разработки стратегии развития предприятия ТЭК можно представить в виде следующих последовательных этапов:

1. Анализ окружающей среды:
  - внешняя среда;
  - внутренние возможности.
2. Определение целей предприятия.
3. Формулирование стратегии и выбор альтернатив:
  - определение базовой стратегии;
  - выбор стратегических альтернатив.
4. Формулирование функциональных стратегий:
  - стратегия маркетинга;
  - финансовая стратегия;
  - стратегия НИОКР;

- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- организационная стратегия;
- экологическая стратегия.

Этот процесс интерактивный, т. е. предполагает пересмотр или расширение решений предыдущего этапа при получении неудовлетворительного результата на последующем этапе либо при изменении исходной информации.

Результатом деятельности по изложенной выше схеме разработки стратегии предприятия является документ – *Стратегический план развития предприятия ТЭК*, имеющий следующие основные разделы:

- I. Цели предприятия.
- II. Текущие и долгосрочные задачи.
- III. Базовая стратегия предприятия и основные стратегические альтернативы.
- IV. Функциональные стратегии.
- V. Наиболее значимые проекты.
- VI. Планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий).

В процессе подготовки стратегии предприятия ТЭК можно выделить несколько уровней разработки, так называемую пирамиду разработки стратегии. Каждый уровень характеризуется охватом интересов, исполнителями и качеством разработки.

В зависимости от степени диверсифицированности деятельности предприятия ТЭК выделяют две пирамиды разработки стратегии:

- для узкопрофильного предприятия;
- для диверсифицированного предприятия.

В диверсифицированном предприятии стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия – стратегия предприятия ТЭК и сфер его деятельности в целом.
2. Деловая стратегия – для каждого отдельного вида деятельности предприятия ТЭК.
3. Функциональная стратегия – для каждого функционального направления определенной сферы деятельности. Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегию маркетинга, финансов и т. д.
4. Операционная стратегия – более узкая стратегия для основных структурных единиц: производственных предприятий ТЭК, торговых региональных представительств и отделов (внутри функциональных направлений).

На одноотраслевом предприятии существует только три уровня (отсутствует корпоративный курс). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы. В табл. 2 рассмотрена разработка стратегии и ее уровни [2].

Таблица 2

Разработка стратегии

Уровни стратегии	Мероприятия, характерные для каждого уровня стратегии
Корпоративная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание и управление хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам).</li> <li>• Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.</li> <li>• Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности</li> </ul>
Деловая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ.</li> <li>• Формирование механизма реагирования на внешние изменения.</li> <li>• Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений.</li> <li>• Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании</li> </ul>
Функциональная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения.</li> <li>• Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах</li> </ul>
Операционная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения</li> </ul>

Стратегия является общим планом управления предприятия и распространяется на все предприятие, охватывая все направления деятельности, которыми оно занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка стратегии для диверсифицированного предприятия ТЭК как экономической основы развития регионального хозяйства [6] предусматривает ряд действий:

1. Действия по достижению диверсификации. Первая проблема диверсификации – это проблема определения сферы деятельности, в частности, в каких направлениях будет действовать компания и каким образом – путем открытия новой компании или приобретения существующей.

2. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма. По мере утверждения позиции предприятия в выбранных отраслях стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности активов, в которые вложены средства.

3. Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнесе с похожими технологиями, аналогичным характером работы, теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях. При родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Конечно, связанную диверсификацию привлекательной делают совместные усилия. Связанная диверсификация (синергического стратегического соответствия среди родственных хозяйственных подразделений) является очень эффективным средством улучшения показателей работы предприятия и, следовательно, повышения доходов акционеров.

4. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов предприятия в наиболее перспективные области. Различные сферы деятельности диверсифицированного предприятия отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Руководству компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления.

5. Преодоление вызовов экономическому и стратегическому развитию ТЭК регионального хозяйства [7].

#### **Заключение**

Диверсификация как процесс распространения деятельности предприятия на новые сферы приводит к образованию региональных компаний ТЭКа. Это вызывает необходимость разработки стратегии их развития, которая должна отражать структурные преобразования в ТЭКе страны и региона.

#### **Библиографический список**

1. Козьменко С. Ю., Щеголькова А. А. Арктика: модернизация региональной газотранспортной системы в условиях евро-российского геоэкономического и политического перепутья // Вестник МГТУ. 2014. Т. 17, № 3. С. 490–496.
2. Федосеев С. В. Стратегический потенциал базовых отраслей промышленности. Апатиты : КНЦ РАН, 2003. 268 с.
3. Козлов А. В., Тесля А. Б., Ся Ч. Опыт индустриального развития Китая: что можно использовать для подъема промышленности Арктической зоны России // Вестник Забайкальского государственного университета. 2014. № 11 (114). С. 121–130.
4. Козлов А. В., Козлов В. А. Идентификация корпоративных ценностей предприятия: теория, подходы, методика [Электронный ресурс] // Современные технологии управления. 2015. № 7 (55). URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2015/july2015/item/380-identification-of-the-corporate-values-of-an-enterprise-theory-approaches-methodic.html>.
5. Козьменко С. Ю., Щеголькова А. А. Геополитические тенденции экономического присутствия России в Арктике // Геополитика и безопасность. 2012. № 1 (17). С. 71–79.
6. Щеголькова А. А. Геоэкономическая основа регионального хозяйства Западной Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2013. Т. 2, № 33. С. 51–54.
7. Козьменко С. Ю., Селин В. С., Щеголькова А. А. Геоэкономические вызовы морской политики в Российской Арктике // Морской сборник. 2012. Т. 1983, № 6. С. 33–42.

#### **References**

1. Koz'menko S. Yu., Schegolkova A. A. Arktika: modernizatsiya regionalnoy gazotransportnoy sistemy v usloviyah evro-rossiyskogo geoekonomicheskogo i politicheskogo pereputya [Arctic: Modernization of regional gas-transport system in Euro-Russian geoeconomic and political cross-roads] // Vestnik MGTU. 2014. T. 17, N 3. P. 490–496.
2. Fedoseev S. V. Strategicheskii potentsial bazovyih otrasley promyshlennosti [Strategic potential of basic industries]. Apatity : KNTs RAN, 2003. 268 p.

3. Kozlov A. V., Teslya A. B., Sya Ch. Opyt industrialnogo razvitiya Kitaya: chto možno ispolzovat dlya pod'ema promyshlennosti Arkticheskoy zonyi Rossii [The experience of industrial development in China: What can be used to lift the industry of the Russian Arctic] // Vestnik Zabaykalskogo gosudarstvennogo universiteta. 2014. N 11 (114). P. 121–130.

4. Kozlov A. V., Kozlov V. A. Identifikatsiya korporativnykh tsennostey predpriyatiya: teoriya, podhody, metodika [Identification of corporate values of the enterprise: Theory, approaches, methods] [Elektronnyy resurs] // Sovremennyye tehnologii upravleniya. 2015. N 7 (55). URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2015/july2015/item/380-identification-of-the-corporate-values-of-an-enterprise-theory-approaches-methodic.html>.

5. Koz'menko S. Yu., Schegolkova A. A. Geopoliticheskie tendentsii ekonomicheskogo prisutstviya Rossii v Arktike [The geopolitical trends in economic presence of Russia in the Arctic] // Geopolitika i bezopasnost. 2012. N 1 (17). P. 71–79.

6. Schegolkova A. A. Geoekonomicheskaya osnova regionalnogo hozyaystva Zapadnoy Arktiki [Geo-economic foundation of the regional economy of the Western Arctic] // Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka. 2013. T. 2. N 33. P. 51–54.

7. Koz'menko S. Yu., Selin V. S., Schegolkova A. A. Geoekonomicheskie vyizovy morskoy politiki v Rossiyskoy Arktike [Geo-economic challenges of maritime policy in the Russian Arctic] // Morskoy sbornik. 2012. T. 1983, N 6. P. 33–42.

#### **Сведения об авторах**

**Федосеев Сергей Владимирович** – ФГБОУ ВПО "Национальный минерально-сырьевой университет "Горный", д-р экон. наук, профессор

**Fedoseev S. V.** – National Mineral Resources University (University of Mines), Dr of Econ. Sci., Professor

**Захарова Алена Александровна** – ФГБОУ ВПО "Национальный минерально-сырьевой университет "Горный", кафедра организации и управления, аспирант

**Zakharova A. A.** – National Mineral Resources University (University of Mines), Department of Organization and Management, Ph.D. Student