

УДК 338.33

***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДЛЯ РАСЧЁТА СТЕПЕНИ  
ДИВЕРСИФИКАЦИИ***

***Кокум А.М.***

*Студент-магистрант,*

*Санкт-Петербургский государственный университет,*

*Санкт-Петербург, Россия*

***Климашева А.Д***

*Студент-магистрант,*

*Санкт-Петербургский государственный университет,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация**

Широкоизвестным подходом определения степени диверсификации является стратегический подход, который позволяет определить не только уровень диверсификации, но и форму взаимосвязи между различными сегментами бизнеса. Данная статья содержит подробное описание методов, входящих в данный подход.

**Ключевые слова:** степень диверсификации, стратегический подход, метод Румельта, метод Ригли, диверсификация.

***STRATEGIC APPROACH FOR MEASUREMENT DIVERSIFICATION***

***Kokum A.M.***

*The undergraduate student,*

*St. Petersburg State University,*

*Saint-Petersburg, Russia*

***Klimasheva A.D.***

*The undergraduate student,*

*St. Petersburg State University,*

*Saint-Petersburg, Russia*

### **Annotation**

A well-known approach to determining the degree of diversification is a strategic approach that allows you to determine not only the level of diversification, but also the form of relation between different business segments. This article contains a detailed description of the methods included in this approach.

**Keywords:** degree of diversification, strategic approach, Rumelt method, Wrigley method, diversification.

Популярным способом измерения степени диверсификации является стратегический подход, который базируется на методах, предложенных Р. Румельтом и Л. Ригли. Акцент в данных методах ставится на концептуализацию основных направлений деятельности компании. Рассмотрим данные методы более подробно

С точки зрения менеджмента ключевыми характеристиками диверсификации являются: степень участия компании в деятельности, которая требует различных навыков и то, как новые виды деятельности связаны со старыми видами деятельности [2, 333]. Эти две характеристики легли в основу классификации типов диверсификации, предложенной Л. Ригли и Р. Румельтом. Первая характеристика измеряется через уровень специализации (SR): отношение объема продаж компании от ее основного бизнеса к ее общим продажам. Второе измеряется через коэффициент связанности (RR): доля объема продаж от всех видов деятельности компании, которые связаны друг с другом (RR). Используя эти соотношения, Ригли (1970) классифицировал четыре основные типа диверсификации крупных компаний:

- единственный бизнес - компании, которые не были диверсифицированы;
- доминирующий бизнес - фирмы с небольшой степенью диверсификации;
- связанный бизнес - фирмы, которые расширяются в новых областях, имеющих технологическое или рыночное отношение к текущей деятельности;
- несвязанный бизнес - многопрофильные фирмы, которые не имеют взаимосвязи.

Более подробно процесс присвоения категорий вы можете увидеть ниже (Табл. 1)

Таблица 1 — Классификация типов диверсификации Л. Ригли

<b>Классификация Ригли</b>	<b>Условия</b>
Единственный бизнес	$SR > 95\%$
Доминирующий бизнес	$95\% > SR > 70\%$
Связанный бизнес	$SR < 70\%, RR > 70\%$
Несвязанный бизнес	$SR < 70\%, RR < 70\%$

Эти категории обеспечивают спектр стратегий диверсификации компаний, которые значительно диверсифицируются в связанные бизнесы по сравнению с компаниями, которые остаются в основном не диверсифицированными [6, 90]. Рассмотрев основные особенности подхода Л. Ригли, давайте рассмотрим следующий подход.

Подход Р. Румельта является наиболее широко принятой методологией, которая, по словам Монтгомери, была разработана в ответ на недостатки, присущие методам, которые используют SIC. Ричард Р. Румельт показал свое первое исследование под названием «Стратегия, структура и экономические показатели» в 1974 году, где продемонстрировал связь между диверсификацией и экономическими показателями. Данный автор в своем исследовании представляет более широкую версию подхода Л. Ригли, например, он добавил различные формы связи. Таким образом, в своём исследовании Р. Румельт показал, что фирмы различаются не только с точки зрения разнообразия

продуктов, но и с точки зрения взаимосвязи, которая имеется между различными направлениями бизнеса. Это также отличает подход Р. Румельта от количественного подхода измерения степени диверсификации. Рассмотрим методологию данного подхода измерения диверсификации более подробно.

Классификация типов диверсификации основывается на расчете трёх коэффициентов.

*Коэффициент специализации фирмы (Specialization ratio).*

Это доля выручки, приходящаяся на отдельный основной бизнес. Отдельный бизнес - это бизнес, стратегически независимый от других бизнесов фирмы, в котором основные изменения по своей природе и масштабам могут быть выполнены без ограничений, налагаемых другими видами деятельности фирмы, и без существенного влияния на работу и стратегическое направление деятельности других фирм [4, 29].

*Коэффициент связанности (Related ratio).*

Данный коэффициент показывает долю доходов фирмы, относящуюся к самой большой группе связанных между собой видов деятельности компании. То есть, это группа видов деятельности, каждый из которых связан по крайней мере с одним, без необходимости демонстрировать какой-либо один общий навык или ресурс [5, 360].

*Коэффициент вертикальности (Vertical ratio).*

Р. Румельт определяет данный коэффициент как долю выручки фирмы, которая возникает от всех побочных продуктов, промежуточных продуктов и конечных продуктов в вертикально интегрированной последовательности видов деятельности [4, 23].

Такж, как было сказано ранее, Р. Румельт добавил формы связи, а именно: ограниченная форма и связанная форма. Визуально разница между ними выглядит так, как показано на рисунке ниже (Рис. 1). Представленные схемы достаточно абстрактны, но достаточно четко отражают сущность связи.

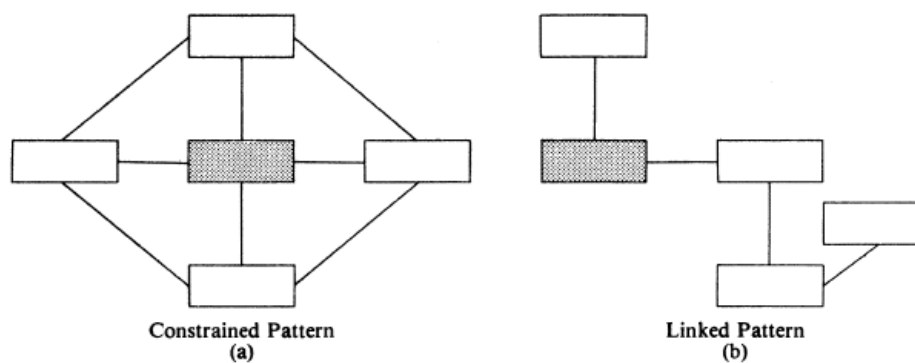


Рисунок 1 — Формы связи в подходе Р. Румельта.

То есть ограниченная форма (а) отличается от связанной (б) тем, что в ней новые виды деятельности последовательно связаны с одним из основных организационных преимуществ или характеристик. Напротив, в связанной форме (б) есть связь новых предприятий со старыми, но не обязательно с одним ключевым преимуществом основной деятельности [1, 302]. Следовательно, для поиска различий в форме связи необходимо изучить историю фирмы, а именно связи между видами деятельности.

Таким образом, после расчёта коэффициентов можно определить категорию стратегии диверсификации. Прежде всего, есть также 4 главных категории: отдельный бизнес, доминирующий бизнес, связанный бизнес, несвязанный бизнес. Эти типы были описаны при рассмотрении подхода Ригли. Однако, некоторые из этих категорий были дополнительно разделены на подкатегории, что дает в общей сложности девять различных типов [4, 29-32]:

- доминирующий вертикальный бизнес – вертикально-интегрированные фирмы ( $VR > 70\%$ ), которые производят и продают различные конечные продукты, ни одна из которых не создаёт более 95% общих доходов;
- доминирующе-ограниченный бизнес – невертикальные доминирующие фирмы, в которых есть преобладание диверсифицированных видов деятельности, напрямую связанных с основной и друг с другом. Особые навыки, сильные стороны и ресурсы связаны с первоначальной преобладающей деятельностью;

- доминирующе-несвязанный бизнес – невертикальные фирмы, в которых большая часть деятельности не связана с доминирующим бизнесом;
- доминирующе-связанный бизнес – фирмы, в которых большинство компонентов бизнеса напрямую не связано с доминирующим бизнесом, но каждый из них таких компонентов так или иначе связан с каким-либо другим видом деятельности фирмы;
- связанно-связанный бизнес – связанные между собой фирмы, которые диверсифицируются, посредством соединения новых видов деятельности с имеющимися в компании сильными сторонами и умениями, но не всегда с одними и теми же. Такие фирмы начинают активную деятельность в самых разных областях;
- связанно-ограниченный бизнес – связанная компания, в которой все составляющие бизнес напрямую связаны с базовым бизнесом;
- несвязанный бизнес – фирмы, которые не могут считаться приобретаемыми конгломератами.
- приобретающие конгломераты – несвязанные фирмы, которые имеют агрессивные программы по приобретению новых несвязанных видов деятельности. Румельт выдвигает на первый план три условия для определения приобретающих конгломератов. Например, уровень среднего темпа роста прибыли на акцию не менее 10% в год.

Таким образом, рассмотрев этот подход, необходимо уточнить, что автор подхода продолжал совершенствовать эту методологию. Так, в 1982 году Ричард Румельт немного модифицировал собственную версию, которая была описана и протестирована в предыдущем исследовании в 1974 году. После внесенных изменений появился новый коэффициент (firm's related-core ratio; Rc). Рассчитывается данный коэффициент как отношение выручки, приходящейся на крупнейшую группу сегментов деятельности, которые разделяют или используют одни и те же основные навыки, компетенции или ресурсы [5, 360]..

В результате мы можем увидеть новую систему категорий (Табл. 2):

Таблица 2 – Классификация Р.П. Румельта (1982 г.).

Категория	Условие
Единственный бизнес	$R_s \geq 0.95$
Доминирующе-вертикальный	$R_v \geq 0.7$
Доминирующе-ограниченный	$0.95 < R_s < 0.7; R_c > (R_r + R_s)/2$
Доминирующий связанно-несвязанный	$0.95 < R_s < 0.7; R_c < (R_r + R_s)/2$
Связанно-ограниченный	$R_s < 0.7; R_r > 0.7; R_c > (R_r + R_s)/2$
Связанно-связанный	$R_s < 0.7; R_r > 0.7; R_c < (R_r + R_s)/2$
Несвязанный бизнес	$R_r < 0.7$

Как мы видим, система категорий имеет некоторые отличия от оригинала в двух отношениях:

1. Доминирующе-связанный и доминирующе-несвязанный подгруппы объединяются в доминирующую связанно-несвязанную категорию. Таким образом, различие между двумя подгруппами было устранено.

2. Подгруппы несвязанного бизнеса также были исключены. Согласно Р.П. Румельту, различие между приобретающими и другими типами конгломератов было устранено, чтобы избежать определения категорий с точки зрения наблюдаемых темпов роста или других показателей финансовой деятельности [5, 361].

Образец практического использования подхода Румельта мы можем увидеть в его исследовании. Согласно исследованию Ричарда Румельта, которое было проведено в 1982 году, было исследовано 500 крупнейших промышленных корпораций США, которые ежегодно включаются в список Fortune. В результате применения подхода наблюдалось неуклонное снижение числа единственного бизнеса среди крупнейших 500 и быстрый рост связанно-связанных и несвязанных стратегий диверсификации (Табл. 3)

Таблица 3 – Процент Fortune 500 в каждой категории.

Категория	1949	1959	1969	1974
Единственный бизнес	42.0	22.8	14.8	14.4
Доминирующе-вертикальный	12.8	12.5	12.3	12.4
Доминирующе-ограниченный	14.2	14.4	9.2	6.2
Доминирующий связанно-несвязанный	1.2	4.4	3.6	4.0
Связанно-ограниченный	16.9	28.4	21.1	19.8
Связанно-связанный	8.8	10.2	20.3	22.5
Несвязанный бизнес	4.1	7.3	18.7	20.7

То есть, используя этот подход, возможно отслеживать тенденции в отрасли или в определенной стране. Например, Джамин А.П. исследовал 305 британских компаний за период 1960-80 и обнаружил снижение доли компаний с единственным бизнесом с 34,2% в 1960 году до 9,5% в 1980 году [3]. Несмотря на это, компании, занимающиеся несвязанным бизнесом, почти удвоились с 7,4% до 13,2%. Кроме того, за исследуемый период доля компаний, связанных между собой, выросла с 32% до 49,7%. Таким образом, связанные и несвязанные стратегии были наиболее популярными стратегиями диверсификации, как и в случае исследования Румельта. Поэтому, как мы уже говорили, вы можете оценить тенденции диверсификации.

Таким образом, стратегический подход позволяет определить тип диверсификации в компании и отслеживать тенденции в мире. Данный подход, как можно заметить, предполагает поиск финансовой информации для расчёта нескольких коэффициентов и знание истории компании, внутренней структуры. Получение подобного рода данных затруднительно, что делает процесс определения типа диверсификации долгим и сложным. Однако, использование данного подхода позволяет не только определить тип диверсификации, учитывая долю каждого бизнеса, но и форму взаимосвязи между компаниями.



**Библиографический список:**

1. Montgomery, C. A. (1982). The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 299-307.
2. Grant, R. M., Jammine, A. P. (1988). Performance Differences between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories. *Strategic Management Journal*, 9(4), 333-346.
3. Jammine, A. P. (1984). Product Diversification, International Expansion and Performance: A Study of Strategic Risk Management in UK Manufacturing. PhD Dissertation, London Business School.
4. Rumelt R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Division of Research. Boston: Harvard Business School.
5. Rumelt, R. P. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
6. Van Kranenburg, H., Hagedoorn, J., Pennings, J. (2004). Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry. *Journal of Media Economics*, 17(2), 87-104.

*Оригинальность 94%*