

УДК 332.1

***ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР: УСЛОВИЯ
ПРЕВОСХОДСТВА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НАД
КООПЕРАЦИОННЫМИ СВЯЗЯМИ***

Безменов В.А.

аспирант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Развитие компаний сопряжено с принятием стратегических решений, связанных с выбором наиболее лучшего пути развития. Существует множество вариантов реализации стратегии развития, однако в данной работе внимание сфокусировано на двух подходах: диверсификации и кооперации. Поскольку на каждую компанию воздействуют различные внешние и внутренние факторы, в одних и тех же условиях эффективные стратегии могут кардинально различаться. По этой причине необходимо определить условия, при которых целесообразно прибегнуть к диверсификации, а при которых к кооперации.

Ключевые слова: кооперационные связи, кооперация, диверсификация, стратегия развития, санкции, экономика России.

***DIVERSIFICATION AS A STRATEGIC CHOICE: CONDITIONS FOR
EXCELLENCE IN INTERNAL CONTROL OVER COOPERATIVE RELATIONS***

Bezmenov V.A.

postgraduate student,

Saint Petersburg State University of Economics,

Saint Petersburg, Russia

Abstract

The development of companies involves making strategic decisions related to choosing the best development path. There are many options for implementing a development strategy, but this paper focuses on two approaches: diversification and cooperation. Since each company is affected by different external and internal factors, effective strategies can vary dramatically under the same conditions. For this reason, it is necessary to determine the conditions under which it is advisable to resort to diversification, and under which to cooperate.

Keywords: cooperation, diversification, development strategy, sanctions, Russian economy.

В момент, когда компания подходит к выбору дальнейшей стратегии развития, внешние факторы могут складываться по-разному и оказывать неодинаковое по силе воздействие. Это связано с тем, что на компанию одновременно влияет множество факторов, формирующих различные ситуационные комбинации. В данной работе рассматриваются три сценария: наличие у компании технологического новшества; стремление компании избежать излишних транзакционных издержек; компания придерживается экосистемного подхода для своего развития. Для каждой ситуации описаны условия, демонстрирующие, когда выгоднее прибегнуть к диверсификации, а когда предпочтительнее выбрать кооперацию.

Ситуация №1. Приоритизация выбора в условиях владения компанией новшествами.

У компании есть или в скором времени появится технологическое новшество, которое составит ядро текущей или будущей ценности.

Подход №1. Когда диверсификация предпочтительнее кооперации.

Условие №1. Риск «обратного инжиниринга» при совместном производстве. Если новшество представлено в виде физического продукта или

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

оборудования, то при эксплуатации его на территории партнера может быть произведен «обратный инжиниринг». В таком случае защитить коммерческую тайну сложно, так как любое изменение в новом образце может быть интерпретировано как самостоятельная разработка [1].

Условие №2. Новшество не поддается защите. Если инновация является неявным знанием, то в случае разрыва кооперационных связей высок риск утечки кадров, знаний или подходов [3].

Условие №3. Технология требует синхронной эволюции нескольких элементов. Если новшество представляет собой не отдельный компонент, а единую систему, и в альянс передается лишь один модуль, то внесение партнером изменений в одну часть может сделать всю технологию бесполезной. Синхронная эволюция при кооперации затруднительна ввиду медленных коммуникаций и возможных конфликтов при обсуждении идей и решений.

Подход №2. Когда кооперация предпочтительнее диверсификации.

Условие №1. Узкое «окно возможностей». Если новшество имеет очень короткий жизненный цикл, то внутреннее построение контроля через диверсификацию потребует значительного времени. В свою очередь, выстраивание кооперационных связей позволит в кратчайшие сроки реализовать (масштабировать) новшество, пока преимущество еще актуально. В таком случае потеря ценности новшества со временем не повлечет серьезных убытков для владельца, так как основная прибыль уже извлечена, а дальнейшее использование актива не дает существенных выгод.

Условие №2. Новшество юридически защищено. Если новшество закреплено патентом, авторским правом или в компании введен режим коммерческой тайны, то риск потери данного преимущества при кооперации сводится к минимуму. В такой ситуации компания, участвующая в кооперации, не сможет присвоить или использовать новшество после разрыва связей. Таким

образом, внутренний контроль становится избыточным, а кооперация позволяет реализовать все свои преимущества без рисков для новшества [9].

Условие №3. Новшество – это часть сложной системы. В ситуации, когда новшество компании является составной частью и имеет ценность только в связке с уникальными активами или компетенциями, применение его в кооперативной связи выгоднее, чем попытка прибегнуть к диверсификации. Это связано с тем, что кооперация выступает способом монетизации инновации, а потеря контроля над новшеством в такой связке менее опасна, чем потеря доступа к недостающим элементам актива.

Условие №4. Результаты новшества выдаются как готовый продукт. Инновацию, например, можно передавать через API-интерфейсы без раскрытия внутренних алгоритмов [10]. При кооперации партнеры видят только входы и выходы инновации, не имея доступа к ее ядру. Данный подход позволяет получать выгоду от кооперации без риска утечек, а в случае с диверсификацией внутренний контроль выступал бы излишним звеном, тормозящим инновационный процесс.

Условие №5. Существуют «сдерживающие механизмы». Как отмечается в исследовании Р. В. Приходько [6], диверсификация выступает одним из признанных методов снижения инновационных рисков наряду со страхованием и резервированием. Вместе с тем, поскольку диверсификация как управленческий инструмент связана с собственными издержками (координация, выход на новые рынки, распределение ресурсов), в отраслях с сильными естественными сдерживающими механизмами – репутационными издержками и долгосрочными контрактами (например, автоиндустрия, аэрокосмическая отрасль), в таком случае диверсификация выступает излишней структурой, неоправданно увеличивающей издержки и замедляющей реализацию инноваций на рынке.

Ситуация №2. Компания стремится избежать излишних транзакционных издержек.

Подход №1. Когда диверсификация предпочтительнее кооперации.

Условие №1. Наличие угрозы «внезапного разрыва» цепочек. Если партнёрская компания находится в недружественной стране, существует высокий риск блокировки ее деятельности. В данном случае внутренняя координация через диверсификацию позволяет гарантировать поставку необходимого компонента, даже если она будет стоить дороже [4].

Условие №2. Риск санкционной ловушки. Если планируется приобретение оборудования или иных компонентов, работающих на решениях из недружественных стран, возникает риск потери этих элементов ввиду отсутствия поддержки от производителя и вероятность неполучения закупаемых компонентов. С целью недопущения остановки бизнес-процессов реализация диверсификации и импортозамещения выгоднее, так как покупка на рынке невозможна [5].

Условие №3. Присутствует стратегическая критичность. Если необходимый компонент является «бутылочным горлышком» для стратегически важного направления (например, чипы для ПВО, редкоземельные материалы), то в данном подходе зависимость от кооперации, а особенно от иностранных компаний, несет высокие риски. По этой причине диверсификация, даже если собственное производство будет дороже, является предпочтительным и правильным вариантом [11].

Подход №2. Когда кооперация предпочтительнее диверсификации.

Условие №1. Присутствует низкая специфичность активов. В условиях, когда на рынке преобладает большое количество поставщиков и они взаимозаменяемы, смена контрагента при санкциях или иных ограничениях обходится дешевле, чем налаживание собственного производства в рамках диверсификации.

Условие №2. Наличие «дружественных юрисдикций». Если партнерская компания находится в нейтральной или союзной стране, где санкционное или

иное внешнее воздействие минимально, то кооперация позволяет избежать издержек, связанных с созданием собственных направлений.

Условие №3. Высокая скорость устаревания технологий. Если в необходимой отрасли наблюдается высокая скорость смены технологических и иных решений (например, в ИТ или биофармакологии), то строительство собственных производств под конкретную технологию нецелесообразно, так как к моменту ввода в эксплуатацию данное решение уже устареет. В данном случае высокие транзакционные издержки позволяют избежать высоких капитальных затрат [2].

Ситуация №3. Компания придерживается экосистемного подхода.

Когда компания придерживается экосистемного подхода и строит экосистему вокруг своего продукта, а не выстраивает чужие решения.

Подход №1. Когда диверсификация предпочтительнее кооперации.

Условие №1. Необходима быстрота обратной связи и экспериментов. В условиях, когда улучшение продукта требует одновременных синхронных изменений или решения необходимо принимать ежедневно, партнерская связь не сможет реализовать данный подход, так как каждый цикл обсуждений и доработок будет нуждаться в переговорах. В свою очередь, внутренний контроль через диверсификацию обеспечить необходимую скорость [7].

Условие №2. Присутствует риск захвата или ограничения экосистемы. В ситуации, когда партнерская компания становится незаменимой, это может привести к блокированию инноваций основного владельца экосистемы или намеренному завышению стоимости необходимых компонентов. В таком случае диверсификация выступает стратегической необходимостью для защиты целостности экосистемы.

Условие №3. Дополнительный узел партнера становится «узким горлышком» для всей экосистемы. Если экосистема владельца растет быстрыми темпами, а партнеры по кооперации не торопятся инвестировать и наращивать темпы работы, это может привести к общему торможению развития

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

экосистемы. В таком случае диверсификация позволяет купить или создать необходимый узел с целью синхронного быстрого роста, что позволит избежать ситуации «узкого горлышка». При кооперации же данная проблема может сохраняться длительное время и потребует больших затрат на выработку путей решения.

Подход №2. Когда кооперация предпочтительнее диверсификации.

Условие №1. Высокая неопределенность технологии и спроса. Если вокруг экосистемы только формируется рынок и неизвестно, какая функция или часть системы станет ключевой, лучшим решением является кооперация. Это связано с тем, что в таких условиях диверсификация будет выступать тормозом развития ввиду громоздкости административных систем. Кроме того, смена траектории развития экосистемы может привести к существенным потерям (времени, доли рынка, финансов и т.п.) [8].

Условие №2. Комплементарные инновации. В условиях, когда ценность продукта зависит от сторонних компонентов (например, сервисов, датчиков, программ), кооперация способна обеспечить скорость развития и поддержание экосистемы на рынке. В свою очередь, стремление настроить внутренний контроль через диверсификацию приведет к потере времени. В случае если замещенная часть от партнера не будет соответствовать ожиданиям, это может привести к снижению ценности всей экосистемы (например, умные часы без экосистемы приложений по большей части бесполезны).

Условие №3. Эффект масштаба у партнеров выше. Если у внешнего партнёра поставляемые компоненты или оказываемые услуги имеют больший масштаб реализации, это позволит снизить затраты на экосистему и повысить чистую прибыль от нее. Так, применение диверсификации привело бы к росту расходов и снижению чистой прибыли по причине низкого внутреннего объема производства компонентов или оказания услуг.

Заключение.

Основываясь на вышесказанном, можно укрупненно выделить условия, при которых выгоднее прибегнуть к диверсификации (усиление внутреннего контроля) или к кооперации (налаживание кооперационных связей).

Диверсификация является наиболее подходящим подходом по сравнению с кооперацией в условиях, когда у компании присутствуют высокие риски потери или копирования важного элемента деятельности без возможности его юридической защиты; существуют высокие риски прекращения функционирования цепочек взаимодействия из-за санкций или иных геополитических условий; недостающий компонент может стать «бутылочным горлышком» в рамках всей деятельности; необходима высокая скорость принятия решений; существует высокий риск попадания в зависимость от партнера, ставящую под угрозу безопасность компании.

Кооперация является наиболее подходящим подходом по сравнению с диверсификацией в условиях, когда у направления деятельности короткий жизненный цикл; ключевые компоненты, приносящие основной эффект компании, защищены законом; основное направление неразрывно связано с другими направлениями компании и не подлежит замене; передаются только результаты деятельности ключевого компонента; партнеры находятся в дружественных юрисдикциях; на рынке наблюдается высокая скорость устаревания технологий или высокая степень неопределённости технологии либо спроса; партнеры обладают большим эффектом масштаба в поставках необходимых частей для реализации бизнес-деятельности.

Библиографический список:

1. Безменов, В. А. Реверс-инжиниринг как инструмент финансовой стабильности в условиях изменений / В. А. Безменов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 5. – С. 671-675.

2. Буянов, Д.А. Ит-аутсорсинг и теория транзакционных издержек / Д.А. Буянов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 1. – С. 115-119.
3. Губанова, Е. О. Неявное знание: сущность и виды / Е. О. Губанова // Знание. Понимание. Умение. – 2010. – № 4. – С. 253-256.
4. Ишутин, А.В. Санкционные риски российских компаний и их профилактика (на примере сферы fmcg) / А.В. Ишутин // Экономические и социальные проблемы России. – 2023. – № 2. – С. 92-105.
5. Курбатова, А.С. Перспективы импортозамещения в российском секторе информационных технологий в условиях санкционного давления / А.С. Курбатова // Современная мировая экономика. – 2023. – № 4. – URL: <https://cwejournal.hse.ru/akurbatova-4-2023?ysclid=mrszblvtmd117528196> (дата обращения: 20.07.2026). Текст: электронный.
6. Приходько, Р. В. Инновационные риски: содержание и способы предотвращения / Р. В. Приходько // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2022. – № 2. – С. 122-128.
7. Радионов, В.В., Петухова С.В. Вертикальная иерархия и горизонтальные структуры управления / В.В. Радионов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 5 (99). – С. 4-15.
8. Раменская, Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях / Л.А. Раменская // Управленец. – 2020. – № 11 (4). – С. 18-27.
9. Сараева, В. В. Коммерческая тайна как способ защиты прав обладателей ноу-хау / В. В. Сараева // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2022) : Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 12–16 декабря 2022 года. Том Часть 9. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2022. – С. 169-172.

10. Сугаипов, С. А. Интеграция и взаимодействие со сторонними API-интерфейсами сервисов с использованием javascript / С. А. Сугаипов, М. С. Шахбазова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук : Сборник научных трудов VI Международной конференции профессорско-преподавательского состава, Казань, 16 декабря 2023 года. – Казань: Российский университет кооперации, 2023. – С. 103-107.

11. Хрусталёв, Е.Ю. Славянов А.С. Импортозависимость как угроза инновационному развитию отечественной промышленности / Е.Ю. Хрусталёв // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 17 (6). – С. 1000-1013.