

УДК 33 DOI: 10.14451/1.234.433

Современные подходы к использованию диверсификации и стандартизации в стратегиях конкуренции на современных рынках товаров и услуг

© 2024 Чжэн Цянь

Соискатель кафедры «Менеджмент и маркетинг». Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, Санкт-Петербург.

E-mail: 1037285731@qq.com

© 2024 Воронов Александр Александрович

Профессор кафедры Логистика и коммерческая работа, доцент, доктор экономических наук. Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, Санкт-Петербург.

E-mail: voronov.a@mail.ru

Ключевые слова: диверсификация, стандартизация, конкуренция, декарбонизация, современные подходы, нефтегазовые компании, лабораторные алмазы.

Актуальность. Если раньше диверсификация рассматривалась только с точки зрения географического расширения традиционной деятельности и максимизации прибыли при добыче углеводородных ресурсов, то сегодня необходимо инициировать проекты по расширению продуктовой корзины и выходу на рынки новых отраслей. Теперь целью диверсификации бизнеса отечественных нефтегазовых компаний является повышение адаптивности и устойчивости. Возможность развития в данном векторе объясняется новыми потребностями, возникающими в связи с возникновением новых промышленных трендов и условий ведения бизнеса.

Объект – диверсификации и стандартизации в стратегиях конкуренции

Предмет – современные подходы к использованию диверсификации и стандартизации в стратегиях конкуренции

Теоретическая и практическая значимость. Жесткая санкционная политика по отношению к российским нефтегазовым компаниям, в свою очередь, накладывает не только ограничения на экспорт продукции, но и серьезные технологические ограничения в виде запрета на использование зарубежного оборудования. Помимо этого, отечественная промышленность испытывает сложности по причине отказа многих иностранных поставщиков в снабжении необходимым для производства сырьем. С другой стороны, те же ограничения являются для нефтегазодобывающих компаний поводом рассмотреть альтернативные сценарии развития ресурсной базы, направленные на закрытие потребностей в дефицитных или набирающих популярность видах сырья, заключение новых

соглашений по сотрудничеству с российскими производителями оборудования, а также снижение зависимости экономической устойчивости компании от ситуации на топливно-энергетическом рынке.

В эпоху стремительного перехода к низкоуглеродной экономике и постоянных изменений на мировом энергетическом рынке, стратегии диверсификации становятся ключевыми для компаний нефтегазовой отрасли в целях обеспечения их стабильности и перспектив развития. Термин «диверсификация» интерпретируется различными авторами довольно широко, поскольку его применимость и значимость могут варьироваться в зависимости от конкретного бизнес-контекста.

Давайте обратимся к мнениям из научного сообщества для более четкого понимания данного процесса. Ф. Котлером диверсификация определяется как развитие компании в сторону выпуска новых продуктов и соответственного выхода с ними на новые рынки [2]. Согласно Р. Питсу и Х. Хопкинсу, диверсификация предполагает управление компанией нескольких разнообразных бизнес-направлений одновременно [10]. Также из исследований Буза, Але и Гамильтона следует, что компании используют диверсификацию для расширения основного направления деятельности и уменьшения возможных рисков [9]. По их мнению, диверсификация может принимать вид инвестиций в создание нового продукта или услуги и может достигаться за счет развития внутри организации, приобретения готовых бизнесов, а также организации совместного предприятия.

Диверсификация является изменениями в организационно-административной структуре компании, которые достигаются путем инициации ею нового бизнеса через покупку готового решения либо развития направления с «нуля» [11]. Поддерживая предыдущее утверждение, А. Томпсон и А. Стрикленд подчеркивают важность реализации диверсификационных стратегий в снижении зависимости финансо-

вого благополучия компании от одной сферы, улучшения операционной эффективности и увеличения прибыли [8].

Н. Рудык затрагивает аспекты выхода компаний на новые рынки в рамках стратегии диверсификации [5]. Важное дополнение вносит Е. Новицкий, указывая на недопустимость прямой производственной и функциональной связи между старыми и новыми направлениями деятельности в рамках той же компании, что обеспечивает независимость и инновационный потенциал новых проектов [4].

Позже О. Виханский добавил, что обязательным условием для диверсификации должна быть невозможность компании развиваться в тех границах и с теми продуктами или услугами, которые у нее есть на момент принятия решения [1]. Проанализировав определения термина «диверсификация», упомянутые выше авторы А. Макаров и А. Гарифуллин предлагают свою формулировку, в которой диверсификация рассматривается как долгосрочная корпоративная стратегия, направленная на повышение конкурентоспособности компании за счёт внедрения технологически новых производственных процессов внутри предприятия и, при возможности, через внешние сделки, такие как слияния и поглощения [3]. Т. Сафонова в своей работе, посвященной вопросам реализации стратегий по диверсификации в компаниях нефтегазового комплекса, приводит классификацию видов диверсификации (табл. 1), задачами которой являются следующие пункты:

1. систематизировать используемую терминологию;
2. систематизировать знания в области для изучения;
3. являться инструментом, оказывающим под-

Таблица 1. Классификация видов диверсификации [6].

Вид диверсификации	Характеристическое описание
За счет внешнего роста	Этот подход позволяет не только минимизировать риски, но и обеспечивает устойчивость компаний в меняющемся мире, где ставка делается на устойчивое развитие, и необходимость инноваций становится неотложной.
За счет внутреннего роста	Создание новой бизнес-ячейки внутри компании за счет внутренних ресурсов.
Связанная	Создание новой продукции за счет имеющихся технологий.
Несвязанная	Создание новой продукции, независимой от существующего бизнеса.
Вертикальная восходящая	Создание дочерних обществ для составления конкуренции на рынке приобретения сырьевых ресурсов.
Вертикальная нисходящая	Создание дочерних обществ для расширения цепочки создания стоимости путем создания новой производной продукции и сбыта ее на рынках конкурентов и дистрибьюторов.
Горизонтальная (продуктовая)	Введение новых продуктов или услуг.
Диверсификация рынка	Вывод существующей продукции на новый рынок.
Чистая	–
Простая	Без затрат на реализацию.
Сложная	С выделением капитальных вложений на реализацию.
Узкая	Ограниченный географически выход на новый рынок (например, в рамках одной страны).
Широкая	Международное внутриотраслевое, межотраслевое и смежноотраслевое вторжение.

держку при принятии управленческих решений по выбору конкретного вида.

Для упрощения восприятия того, какие бывают виды и подвиды диверсификации, названия, перечисленные в таблице выше, можно отобразить в дереве (рис. 1).

Тот же автор предлагает следующие критерии, согласно которым менеджменту нефтегазовой компании следует выбирать направление диверсификации:

1. Критерий привлекательности. Согласно данному критерию, ожидается, что значения показателей экономической эффективности нового бизнеса будут соответствовать установленным внутри компании нормативам.
2. Критерий затрат на диверсификацию. Помимо положительного результата оценки экономической эффективности нового бизнеса, он также должен сравниваться с текущим финансовым положением компании.

3. Критерий дополнительных преимуществ. Новый бизнес должен оказывать положительный эффект на существующие подразделения и процессы компании (развитие у персонала новых компетенций, повышение эффективности использования активов, оптимизация издержек и операционных затрат).

На рисунке 2 показано, из каких элементов формируется итоговая стратегия по диверсификации компании. Для выявления приоритетных направлений развития при стратегическом планировании ПАО «Газпром нефть» необходимо учитывать те внешние факторы, которые в большей степени могут оказать влияние на компанию как в позитивном ключе, так и создавая новые сложности.

Помимо добычи углеводородного сырья, на нефтегазоконденсатных активах компании гипотетически возможно развертывание попутного промысла по комплексному освоению и монетиза-

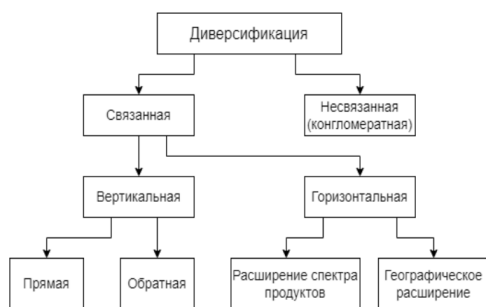


Рис. 1. Виды диверсификации (составлено автором).

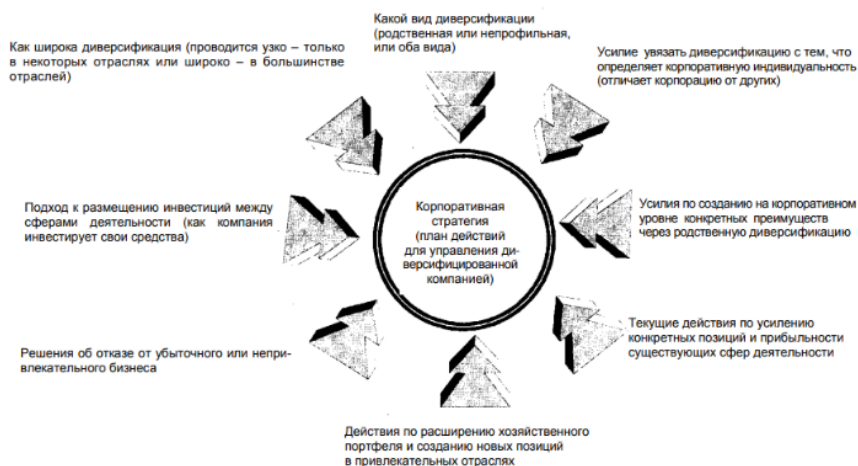


Рис. 2. Элементы корпоративной стратегии по диверсификации.

ции месторождений. На рисунке 3 представлено разнообразие вторичных продуктов, реализация и монетизация которых потенциально возможна.

В настоящей работе предлагается рассматривать варианты диверсификации традиционного бизнеса компании за счет двух следующих направлений:

- извлечение редкоземельных элементов из попутно добываемой воды;
- полезное использование попутного нефтяного газа, что подразумевает генерацию электроэнергии на поршневых или турбинных газовых электростанциях (ГПЭС, ГТЭС) и дальнейшие ее сбыт или энергообеспечение нового производства на базе месторождения.

В ходе лабораторных исследований проб пластовых вод, отобранных со скважин на месторождениях, было установлено, что концентрация многих химических элементов в составе

рассолов потенциально может соответствовать минимальному промышленному содержанию. Значение данного показателя отображает ту концентрацию химического элемента в растворе, при которой его извлечение остается целесообразно с точки зрения экономической эффективности

Описанный сценарий диверсификации является примером запуска производства новой продукции на новые рынки сбыта как географически, так и по сфере применения товарной продукции. Предполагается использование новых технологий и ввод в эксплуатацию новых производственных объектов, однако такой сценарий сохраняет привычную для нефтегазовых компаний бизнес-модель на начальных стадиях. Тем более, с учетом санкционных ограничений на поставки редкоземельных материалов, перед компанией открывается возможность занять свободную долю отечественного рынка. В долгосрочной



Рис. 3. Цепочки получения вторичных продуктов при разработке нефтегазоконденсатного месторождения (составлено автором).

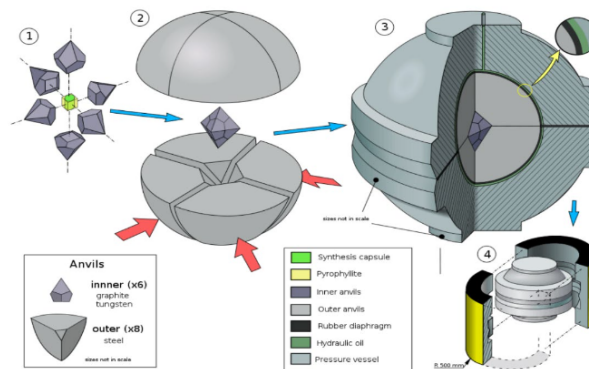


Рис. 4. Беспредельная Аппаратура высокого давления «Разрезная Сфера» (БАРС, принцип работы НРНТ).

же перспективе возможен запуск производства продукции с добавленной стоимостью, например, литий-ионных аккумуляторов. Результаты расчета показателей экономической эффективности и их оценка будут представлены в третьем разделе настоящей работы.

Полезное использование попутного нефтяного газа может реализовываться добывающими компаниями с целью достижения сразу нескольких целей

- оптимизация и повышение эффективности производственного объекта, монетизация вторичных продуктов добычи углеводородного сырья;
- снижение выбросов углекислого газа в атмосферу;

- декарбонизация нефтегазового комплекса, соответствие целям устойчивого развития.

В рамках данной работы предлагается рассмотреть кейс по выращиванию лабораторных алмазов за счет генерации электроэнергии, не требующей операционных затрат. Диверсификацию бизнеса нефтегазодобывающей компании по этому сценарию можно охарактеризовать как несвязанную, требующую освоения новых технологий, приобретения новых компетенций, выхода компании на новый рынок с совершенно новой для нее продукцией. Рассмотрев данный кейс и апробировав на нем выдвигаемые в настоящей работе предложения, можно будет сделать наиболее объективные выводы об их применимости и эффективности.

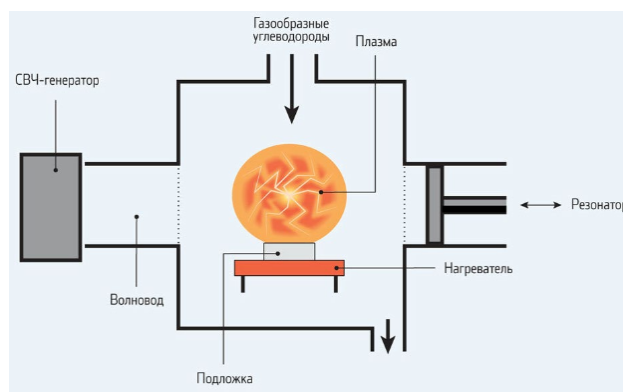


Рис. 5. Схема процесса химического осаждения из газовой фазы.

На терминологическом уровне выращенные в лабораториях алмазы приравниваются к природным. Бриллианты, полученные из синтетических алмазов, уже давно заняли свою нишу на рынке и внесли тем самым коррективы в ценообразование. В среднем кольцо с синтетическим бриллиантом на 30–40% дешевле того, что украшено природным. По прогнозам аналитиков, к концу 2023 года производство лабораторных алмазов достигнет 10 млн карат общей стоимостью 8 млрд долларов. Сегодня в России работает несколько компаний с производственными площадками по синтезу алмазов.

Готовая продукция – не только бриллианты для ювелирных изделий. Специально ограненные алмазы нашли широкое применение в промышленности: лазерные технологии, оптические приборы, теплопроводники, спутниковые системы, микроэлектроника, радиационные детекторы, накопители данных, полупроводники, алмазные скальпели, квантовые компьютеры, СВЧ-технологии.

Организация производства по выращиванию лабораторных алмазов предполагает освоение одной из двух существующих на сегодняшний день технологий и приобретение соответствующего оборудования. Технология получения алмазов под воздействием высокого давления при высокой температуре (High Pressure High Temperature, HPHT), по сути, повторяет процесс

роста алмаза в природе, однако происходит это гораздо быстрее. Алмаз весом в 1 карат (кт) можно получить уже через 3 суток после запуска оборудования (рис. 4)

Также в лабораторных условиях алмаз можно вырастить с применением химического осаждения из газовой фазы (chemical vapor deposition, CVD). В рамках этого метода алмаз растет за счёт осаждения углерода на затравку, нагретую до 800°C из водород-углеродной газовой смеси, полученной в ходе нагрева до 3000°C СВЧ-излучением (рис. 5) [7].

Часть направлений может реализовываться на базе добычных предприятий, часть является целевой деятельностью перерабатывающих заводов. Так или иначе, предполагается, что большинство направлений уже реализуется в периметре вертикально-интегрированной нефтегазовой компании на базе традиционной ресурсной базы

Особенностью кейса по выращиванию лабораторных алмазов является широкий спектр возможных сценариев реализации, в первую очередь возникающий в связи с многопрофильностью производимой продукции. Компания может выбрать между открытием цеха по изготовлению конечной формы и сбытом сырых алмазов. Также можно провести оценку бизнес-возможности по запуску бренда ювелирной продукции, что, конечно же, совсем нетипично для компаний промышленного сектора.

Библиографический список

1. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 2018. – 296 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М. Ростинтэр. – 2021. – 656 с.
3. Макаров А. В., Гарифуллин А. Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // *Journal of new economy*. – 2020. – 1 (27).
4. Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. – М. : Буквица, 2021. – 163 с.
5. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов : учебно-практическое пособие. – М. : Дело, 2020. – 224 с.
6. Сафонова Т. Ю. Виды диверсификации, применимые для нефтегазовых компаний // *Российское предпринимательство*. – 2022. – № 19.
7. Спиридонова Е. В. PEST-анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения // *Современные научные исследования и инновации*. – 2022. – № 3. – С. 400–405.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. мл. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий : учебник для вузов : пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи; Юнити, 2018. – 578 с.
9. *Diversification* / Booz, Allen, Hamilton. – 2019.
10. Pitts R. A., Hopkins H. D. Firm Diversity: Conceptualization and Measurement // *The Academy of Management Review*. – 1982. – Vol. 7, no. 4. – P. 620–629. – ISSN 03637425, 19303807. – URL: <http://www.jstor.org/stable/257229> (visited on 07/04/2024).
11. Ramanujam V., Varadarajan P. Research on corporate diversification: A synthesis // *Strategic management journal*. – 1989. – Vol. 10, no. 6. – P. 523–551.