

Ссылка для цитирования этой статьи:

Пахомовский А.Ю. Концептуальный взгляд на теорию диверсификации // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 4. С. 22. URL: http://progress-human.com/images/2023/Том9_4/Pakhomovsky.pdf. DOI 10.34709/IM.194.22. EDN PICYLF.

УДК 338.33

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА ТЕОРИЮ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Пахомовский Андрей Юрьевич

Аспирант Северо-Западный институт управления – филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации»

apru@yandex.ru
57/43, Средний пр. В.О.
Санкт-Петербург, Россия, 199178
+7 (921) 953-00-43

Аннотация. Современные вызовы внешней среды заставляют корпорации заново пересмотреть сложившиеся подходы к диверсификации бизнеса. Автором в данной статье проведен критический анализ трех основных теоретических подходов к диверсификации, которые являются базисом для менеджмента корпораций при формулировании стратегий диверсификации. Анализ ограничивается теориями продуктовой, а не географической диверсификации. Концепция рыночной силы аккумулирует в себе источники конгломератной силы, позволяющей диверсифицированной компании получить монопольные ренты. Концепция агентских отношений проводит связь между психологическими и экономическими мотивами менеджеров фирмы и характером диверсификации, подробно анализируя механизмы контроля за их зачастую оппортунистической деятельностью. Ресурсная концепция предполагает создание и развитие ключевых компетенций, позволяющей компании быстрее и эффективнее создавать прорывные продукты, которые позволят завоевать конкурентное преимущество на рынке. По каждой из концепций выявлены причинно-следственные связи, а также преимущества и недостатки. В результате анализа был сделан вывод, что ресурсная концепция имеет меньше недостатков, поэтому является основным подходом в науке последние годы, однако отдельные постулаты двух других концепций не менее актуальны в текущих условиях.

Ключевые слова: диверсификация; рыночная сила; агентские отношения; ресурсный подход; ключевая компетенция.

JEL коды: M10; M12; M16.

Введение

На сегодняшний день в условиях турбулентной, если не сказать агрессивной, внешней среды по отношению к крупным российским компаниям, последние столкнулись с необходимостью подчас полного пересмотра стратегий ведения бизнеса, формировавшихся на протяжении последних двадцати лет. В частности, некоторые направления бизнеса ввиду введенных рестрикций вынуждены прекратить свое существование, другие требуют пересмотра стратегий развития как в географическом плане, так и в продуктовом. Крупным корпорациям придется взглянуть свежим взглядом на портфель существующих направлений деятельности и выбрать вектор дальнейшего развития. Поскольку такие компания являются, как правило, так или иначе диверсифицированными, то им придется вернуться к вопросу подхода к стратегии диверсификации. В этой связи, становится актуальным проанализировать имеющиеся на сегодняшний день три основных подхода к диверсификации: концепция рыночной силы (отраслевая концепция), концепция агентских отношений и непосредственно ресурсная концепция.

Необходимость рассмотрения именно этих теорий проистекает вследствие различного понимания причин использования стратегий диверсификации в рамках каждой из предложенных концепций, а также всех последствий для организации. Так, концепция рыночной силы предполагает использование стратегии диверсификации ради создания особых «неконкурентных» условий для компании с конечной целью максимизации прибыли. Этой же цели посвящена и концепция агентских отношений, однако здесь в качестве субъекта, максимизирующего уже собственную прибыль, подразумевается менеджмент организации, практикующей диверсификацию. Эта концепция исходит от менеджеров и не связана ни с максимизацией доходов самой фирмы, ни с ее эффективностью [1, с.164]. Хотя отметим, что на сегодняшний день существуют и альтернативные мнения, которые будут рассмотрены далее. И, наконец, третий подход, ресурсная концепция, ставит своей целью максимизацию прибыли диверсифицированной компании, посредством эффективного использования ограниченных и уникальных ресурсов и выбора адекватных специфике основного бизнеса стратегий диверсификации. Далее рассмотрим каждый из подходов по отдельности, выделяя причинно-следственные связи, а также преимущества и недостатки каждой теории. Однако есть одно допущение, которое будет использоваться в течение всей работы: говоря о диверсификации бизнеса, будет предполагаться, прежде всего, продуктовая, а не географическая диверсификация. К продуктовой диверсификации относится связанность продуктов, выпускаемых компанией, или же размах связи между отдельными направлениями бизнеса компании. Это допущение возникает в силу того, что исследования американских

ученых, составляющих основную часть литературы для настоящего труда, посвящены именно продуктовой диверсификации, но, в то же время, примечательно, что в последние годы довольно значимое число работ европейских и азиатских ученых посвящено географической диверсификации [2, с.66], поэтому ее исследование целесообразнее проводить уже в рамках отдельной работы.

1. Концепция рыночной силы

Концепция рыночной силы исходит из предпосылки о том, что диверсифицированная компания может получать дополнительную выгоду от ведения деятельности в особых, «неконкурентных» условиях: ученые, проповедующие данный подход, не отрицают способности менеджеров, которые управляют такими компаниями и могут благодаря своим личным и профессиональным качествам добиться конкурентного преимущества, но делают упор на достижение конкурентного преимущества за счет разнообразия и особенностей ведения деятельности, для чего Хиллом был предложен специальный термин для обозначения тех преимуществ, которые компания в связи с вышеизложенными обстоятельствами получает, – «конгломератная сила».

С. Монтгомери были выделены три причины, благодаря которым фирма может приобрести конгломератную силу, кроме того, сюда же следует отнести и источники конгломератной силы, предложенные Р. Кейвсом и Л. Палич:

– кросс-субсидизирование: это когда компания использует средства с одних рынков (своеобразных «дойных коров» по логике матрицы BCG) для демпингового ценообразования на других, а также повышение своей стоимости за счет внутренней гибкости на изменение относительных цен, законодательных изменений в налоговой и институциональной сфере отдельного государства, где работает компания. Отметим, что такой прием, так или иначе, используется всеми диверсифицированными корпорациями в той мере, которая не противоречит букве закона государств, в которых оперирует компания;

– взаимотерпимость: имеет место, когда конкуренты осознают свою взаимозависимость как на «надрыночном» уровне, так и внутри отдельных рынков, как следствие, конкурируют друг с другом менее жестко. Примеров взаимотерпимости найти не так просто: если взглянуть на такую сконцентрированную отрасль в глобальном масштабе, как производство прохладительных напитков, крупнейшие игроки PepsiCo и Coca-Cola ведут жесткую конкурентную борьбу, о чем свидетельствуют, хотя бы рекламные бюджеты обеих компаний. В то же время крупные авиаперевозчики, понимая, что конкурирование за одни и те же маршруты губительно для всех игроков, объединяются в специализированные

организации – альянсы (Star Alliance, One World, Sky Team), где гибко регулируют взаимную деятельность, однако здесь на сегодняшний день имеется четко выраженная тенденция конкурентности между самими альянсами;

– вертикальная взаимозависимость: ситуация, возникающая, когда продукция одной корпорации является одним из звеньев в рамках производства продукции другой компании и наоборот [1, с.165]. В таком случае небольшим компаниям просто не построить отношения с контрагентами, как со стороны поставок, так и со стороны продаж, поскольку отдельные звенья диверсифицированных компаний будут работать по «замкнутому кругу», т.е. сугубо между собой. Это, по сути, служит определением двух из пяти сил конкуренции по Портеру: рыночная сила поставщиков и рыночная сила потребителей. В деловой прессе время от времени публикуются так называемые «истории успеха» небольших узкоспециализированных компаний, которые после многолетних трудов становятся, например, поставщиками крупных автогигантов, вроде Daimler-Benz. Однако эти истории – единичные случаи, поскольку те же автогиганты, как правило, строят контрактные отношения с лидерами соответствующих отраслей;

– рыночная сила: проявляется, когда за счет значительной экономии на масштабах или экономии на транзакционных издержках, которые недостижимы для специализированных компаний, действующих на одном определенном рынке, происходит завоевание отдельных рынков. Со специализированными компаниями диверсифицированные корпорации иногда ведут «игры за выживание», которые, в случае существования входных барьеров, не требуют особо крупных затрат со стороны диверсифицированных компаний [3, с.289]. Другими словами, рыночная сила является одним из наиболее важных условий достижения синергического эффекта [4, с.279];

– информационное давление: когда все игроки рынка владеют информацией о сложившемся положении дел, то каждый выход на какой-либо рынок крупной диверсифицированной компании служит определенным сигналом для меньших фирм, в результате последние даже не пытаются выходить на те же самые рынки, и опять же наблюдается рост концентрации, в отдельных случаях, крупные компании целенаправленно создают такую «отпугивающую» репутацию, сигнализирующую о том, что для специализированных фирм возможны самые неблагоприятные последствия в случае, если они все-таки попытаются выйти на те же рынки, что и диверсифицированные [5, с.156]. Этот прием активно используется любой более-менее крупной компанией, поскольку не требует больших инвестиций и является порой чрезвычайно действенной превентивной мерой.

Исходя из вышеприведенных источников конгломератной силы, нетрудно вывести прямую зависимость между масштабами диверсификации и экономической эффективностью фирмы. По сути, данная концепция делает акцент на завоевание компанией монопольных рент. Здесь же не стоит забывать о том, что неосознанное экстенсивное развитие компании не позволит достичь конгломератной силы, здесь на первый план выходит интенсивное развитие в рамках нескольких направлений бизнеса. На основе эмпирических исследований, представленных в большинстве работ по диверсификации, прослеживается тенденция к обратной связи «масштаб диверсификации – прибыльность компании». Поэтому целесообразно перечислить причины, которые, вероятно, повлияли именно на такие выводы концепции рыночной силы. С методологической точки зрения, эта концепция была направлена на выявление скорее следствий диверсификации, а не первоначальных мотивов к использованию стратегии диверсификации как таковой. С научно-практической точки зрения, данный подход преуменьшает возможности менеджеров по завоеванию и удержанию конкурентных преимуществ компании. Кроме того, недооценивается или вообще не учитывается нормативная среда, в которой существует организация: например, в большинстве развитых стран существует вполне развитое антимонопольное и антидемпинговое законодательства, которые делают все усилия диверсифицированных корпораций по получению конгломератной силы бесполезными. В качестве преимущества этой концепции следует отметить, что концепция рыночной силы фактически была первой теоретической разработкой, детально анализирующей явление диверсификации.

2. Концепция агентских отношений

В 1980-е годы получила широкое распространение агентская теория, которая также стала популярной и среди ученых, исследующих диверсификацию. В целом агентская теория имеет дело с определением «мотивационных» соглашений и распределением прав по принятию решений среди «конфликтующих» сторон. Рамелт, Шендел и Тис в своем знаменитом сборнике, посвященном конференции по стратегическому управлению, разделяют агентскую теорию на два течения [6, с.28]. Первое – «принципал-агент» – рассматривает, прежде всего, такие «мотивационные» контракты, которые позволили бы эффективно бороться с «отлыниванием» агента. Второе, более относящееся к проблемам стратегического менеджмента, течение исследует общую структуру управления организации, в частности, организацию корпоративного контроля. Последнее и будет рассмотрено в настоящей статье. В случае, когда акционерный капитал распылен так, что отсутствует твердая воля собственника максимизировать прибыль компании, и когда менеджеры

обладают малой долей собственности компании, активы корпорации могут быть использованы с целью извлечения выгоды менеджерами, а не собственниками компании. Тогда менеджеры могут активно использовать стратегию диверсификации ради удовлетворения своих разнообразных нужд:

– менеджеры реализуют свою мечту о построении и управлении огромной империей, неважно, что она может быть убыточной, зато менеджер взамен получает огромную власть и повышает свой собственный имидж на рынке труда;

– рост компании, а особенно такой необычный, чья конечная цель – создание конгломерата, может потребовать качества текущих менеджеров, которые хорошо знакомы со спецификой деятельности компании, и которые сами инициировали процессы по созданию конгломерата, делая самих себя незаменимыми для компании. В большинстве случаев акционеры, выбирая между продолжением срока полномочий текущих менеджеров и наймом и обучением новых руководителей организации, выбирают первое, что сигнализирует о краткосрочности видения акционеров, реализуемом в виде дивидендов. Данный аспект был затронут уже в известной работе Э.Пенроуз: по мере развития компании, в ней формируется относительно устойчивая команда менеджеров, причем в этом случае команда – не стилистическое обозначение группы людей, а команда как единое целое, имеющее продолжительный практический опыт совместной работы [7, с.46]. Поэтому взгляд акционеров имеет некоторую рациональную основу в своем выборе. В целом, диверсификация может быть использована менеджерами как средство укрепления позиций самого менеджмента, не принося при этом выгоды акционерам [1, с.166].

– менеджеры могут хеджировать риск своих собственных относительно недиверсифицированных портфелей за счет того, что потоки денежных средств различных направлений бизнеса прямо не коррелируют, все больше диверсифицируя компанию, менеджеры снижают риск своих портфелей. Руководители компаний, чье состояние крепко завязано на доле собственности в этой компании, выступают за сделки, направленные на широкую диверсификацию компании [8, с.71]. Однако, в последнее время наблюдается тренд в сторону «сужения» стратегий диверсификации в компаниях, что зачастую связывают с двумя аспектами: первый – улучшается мониторинг действий менеджеров в компаниях благодаря развитию рынка корпоративного контроля. Другим аспектом является снижение ценности стратегий широкой диверсификации ввиду таких факторов внешней среды, как увеличивающейся динамики конкуренции и послабления в области антитрестовского регулирования в некоторых странах [9, с.74]. В то же время стоит отметить, что по мере роста доли собственности менеджеров в компании, проводимая ими ранее стратегия по

снижению стоимости уступает место стратегии, ведущей к росту состояния акционеров: ни один здравомыслящий менеджер никогда не станет проводить в жизнь стратегии диверсификации, которые, в конечном счете, уменьшат рыночную стоимость его личного портфеля;

– исторически сложилось, что уровень вознаграждения менеджеров имеет тренд положительно коррелировать с размером фирмы [10, с.1955]. Отдельные ученые утверждают, что широко диверсифицированным компаниям требуются высококвалифицированные руководители, откуда дополнительный доход таких топ-менеджеров связывается все-таки больше с их талантом [11, с.511].

Более широко эта проблема рассматривается в теории «принципал – агент» в качестве оппортунистического поведения менеджеров, предложенной О. Уильямсоном, который вывел, что оппортунизм проявляется в форме «косвенного вознаграждения» или «дискреционной прибыли» [12, с.241]. В этом аспекте выделенные ранее течения агентской теории пересекаются. Отсюда можно сделать вывод о недостатке подхода: основной фокус в данной концепции смещается с компании на конкретных менеджеров, и выбор здесь не между различными стратегиями диверсификации, а механизмами внутреннего и внешнего контроля менеджмента компании. Среди механизмов внешнего контроля следует отметить, прежде всего, угрозу враждебного поглощения компании, которая, как правило, сопровождается сменой менеджмента поглощаемой компании. Кроме того, наличие блокирующего пакета акций у консервативного инвестора, вроде крупного пенсионного фонда, предполагает жесткий контроль всех решений, предпринимаемых менеджерами фирмы. Среди механизмов внутреннего контроля следует выделить насильственную смену менеджмента собственниками или приведение компании к финансовому кризису [10, с.158]. Про последний хочется сказать отдельно: навряд ли сами инвесторы допустят крах своей же компании, однако при потребности менеджмента в финансировании посредством привлечения дополнительного основного капитала, им будет отказано акционерами, что также повлечет за собой и закрытие кредитных возможностей, что в итоге и поставит компанию под угрозу банкротства, или, что более вероятно, компания опять-таки может стать жертвой враждебного поглощения, в результате которого весь высший менеджмент уйдет в отставку. Кроме того, использование высокой доли заемных средств для функционирования компании заставит менеджмент большую часть свободных денежных средств компании, которые могли бы уйти на нецелесообразную диверсификацию, выплачивать за использование кредитов [6, с.29]. Помимо вышперечисленного, менеджмент можно мотивировать будущими опционами, которые зачастую влияют на действия

менеджеров гораздо эффективнее, чем просто мониторинг. А если финансовые схемы будут еще подкреплены акцентом на долгосрочную стратегию, деятельность менеджмента может позитивно отражаться на капитале акционеров [13, с.1105].

Отдельно хочется остановиться на когнитивных пределах мышления менеджеров, а точнее на проблеме принятия решений в условиях ограниченной рациональности менеджеров, неопределенности и сложности [14, с.35]. В самом деле, зачастую решения, ведущие к снижению эффективности компании, принимаются менеджерами не целенаправленно, а в силу вышеназванных причин, которые в последнее время играют все большую роль.

Получается, что, хотя данная концепция и исследует уже причины диверсификации, однако, она уводит в сторону от основной проблематики диверсификации. Возможно, по этой причине эта концепция предполагает обратную связь между размахом диверсификации и стоимостью компании. Здесь хочется еще раз заострить внимание на динамическом аспекте отношений принципал-агент, а именно на изменении структуры собственности компании в сторону увеличения доли собственности менеджеров. Как отмечают исследователи в этой области, в период с 1935 по 1995 года доля собственности менеджеров в компаниях, управляемых ими, значительно возросла [15, с.211]. В связи с этим, меняется и отношение к диверсификации бизнеса. В целом, как уже отмечалось выше, по мере увеличения доли менеджеров в портфеле акций фирмы на место стратегии несвязанной диверсификации, внедряемой из-за личной выгоды менеджмента, приходит стратегия связанной диверсификации [9, с.74], а подчас и вовсе прекращение всякого рода диверсификации, что составляет стратегию по снижению риска [15, с.212]. Из преимуществ следует отметить обращение внимания на психологически-личностные качества менеджеров, которые могут влиять тем или иным образом на принятие решения о диверсификации, а также на совершенствование форм мониторинга менеджеров. Наконец, отметим, что не смотря на свою «общую» неприменимость, отдельные положения данной концепции активно используются в рамках других теорий.

3. Ресурсная концепция

Ресурсная концепция как таковая появилась в 80-х годах с работ Б.Вернерфельта и Р.Рамелта, однако теория стратегического управления уже долгие годы шла к концептуализации новой парадигмы, ставшей определяющей в стратегическом управлении на рубеже веков. Поэтому здесь целесообразно отметить вклад и Э.Пенроуз, некоторые положения которого будут рассмотрены ниже, и Ф.Селзника, который впервые предложил

понятие *способности фирмы*, как вершины накопления компетентности в определенных областях [16, с.23], и, наконец, А.Чандлера, который впервые предложил «подстройку» организационной структуры под выбранную стратегию, и, что более важно для настоящего анализа, идею о том, что для диверсифицированной фирмы наиболее адекватной будет являться мультидивизиональная структура [17, с.48].

Ресурсный подход к диверсификации можно кратко охарактеризовать следующим образом: компания по мере своей деятельности на рынке постепенно накапливает определенный багаж ресурсов, особенно нематериальных (знания), и организационных способностей («организационных рутин»), которые можно использовать ради расширения своего бизнеса на новых рынках как географических, так и товарных. Такие ресурсы включают в себя те, которые фирма приобрела на открытом рынке, услуги, которые фирма произвела из купленных факторов, и специальные знания, которые компания накопила за время своего существования [1, с.167]. Стоит отметить, что эта теория справедлива только тогда, когда нет возможности приобретения тех же ресурсов только через открытый рынок. В противном случае, возможностей для диверсификации нет, поскольку при прочих равных и предпосылке эффективности рынков, завоевать конкурентное преимущество с помощью избыточных внутренних ресурсов практически невозможно. Даже если будет создано особое сочетание ресурсов, которое создает дополнительную ценность, оно вскоре будет копировано конкурентами, которые купят тот же набор ресурсов, только через открытый рынок. Более четкий вывод дает Барни: ресурсы, которыми фирма обладает и которые она уже, скорее всего, оригинальным способом использует для реализации своих рыночных продуктовых стратегий, с большей вероятностью будут для нее источниками экономических рента, чем ресурсы, которые она заново закупает извне [18, с.325]. Одновременно Барни предлагает в качестве ресурсов, как источника устойчивых конкурентных преимуществ рассматривать совокупность мелких решений, направленных на реализацию единой стратегии [19, с.61]. На практике действительно эффективных рынков, как и настоящих рыночных экономик, не существует, а если под ресурсами предполагать нематериальные активы, то они приносят дополнительные трудности для приобретения, что вместе делает ресурсы труднокопируемыми.

По мнению одних из родоначальников ресурсного подхода Г. Хамела и К.К. Прахалада в краткосрочном периоде конкурентоспособность компании будет определяться ценовыми и потребительскими преимуществами, в то время как в долгосрочной – способностью создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты [20, с.23]. Другие ученые,

такие как, например, X. Итами, выделяют отдельно «неосязаемые» ресурсы (ноу-хау, особые технологии, репутация, бренд-капитал) и другие, которые являются особо актуальными в контексте ресурсной концепции: именно такие активы могут быть использованы при диверсификации без опасности их расходования или быстрого устаревания, а, главное, эти ресурсы наименее подвержены копированию со стороны конкурентов, тем самым, обеспечивая компанию относительно устойчивым конкурентным преимуществом. Среди определенных недостатков выделяются следующие: во-первых, в случае, если стратегия компании базируется на ресурсной концепции, последняя не должна стать оправданием действий менеджмента по диверсификации, в результате которых падает эффективность фирмы, или компания вовсе несет убытки только лишь потому, что диверсификация протекала в поддержку и развитие ключевой компетенции материнской компании. Другой распространенной ошибкой является присоединение бизнеса, который требует тех же ключевых компетенций, но других общих стратегий и подходов к управлению; результат тот же, что и в предыдущем случае. Важно, что «жертвами» этих ошибок становятся не молодые компании, не накопившие достаточного опыта, а такие гиганты, как IBM, Texas Instruments, Procter and Gamble [21, с.19]. В целом, ресурсный подход требует гораздо больших усилий со стороны менеджмента, но это возмещается высокой экономической эффективностью компаний, использующих данную концепцию. Главным преимуществом ресурсной концепции следует считать учет большого количества факторов, что делает стратегические решения более взвешенными и результативными.

Связь между степенью диверсификации и набором ресурсов представляет собой функциональную зависимость, где диверсификация зависит не только от количества ресурсов и их объема, но и от их типа. О последнем следует сказать отдельно: как известно, существуют ресурсы, которые применимы во многих отраслях, например, сети дистрибуции, а есть те, которые узкоспециализированы, например, ноу-хау в производстве медицинского оборудования. В этом смысле ресурсный подход утверждает, что чем более широка область применения избыточного ресурса, тем менее связана диверсификация, и тем меньше средние извлекаемые ренты. С другой стороны, чем специфичнее ресурсы, тем уже масштаб диверсификации, но тем больше извлекаемые ренты.

Заключение

Таким образом, были рассмотрены основные три подхода к диверсификации, имеющиеся на настоящий момент: концепция рыночной силы, концепция агентских отношений и ресурсная концепция. Первая теория делает упор на то, что фирма по мере

своей диверсификации и расширения получает доступ к неконкурентным инструментам ведения бизнеса, конечная цель которой сконцентрировать рынок в руках себе подобных компаний, образовав при этом олигополистические рынки и вытеснив с них специализированные фирмы, обладающие куда меньшими ресурсами для ведения конкурентной борьбы с первыми на равных. Второй подход предлагает отличное от предыдущего обоснование: оказывается, согласно модели «принципал-агент», менеджеры ради того, чтобы обезопасить себя и свои инвестиции, а также получить большую власть или просто повысить собственный имидж на рынке труда, прибегают к диверсификации, которая зачастую неэффективна, а значит, не несет выгоды акционерам. Единственное, что может сдержать менеджеров, так это механизмы внешнего и внутреннего контроля. И, наконец, третья концепция – ресурсный подход – предлагает в качестве переменной для выбора того или иного типа диверсификации использовать знание о ключевых ресурсах, а если более точно, о компетенциях, которыми обладает компания. Чем более специфичными ресурсами обладает фирма, тем уже она может диверсифицироваться, и тем больше будут выгоды, соответственно, чем ресурсы менее специфичны, тем возможна более широкая диверсификация, но меньшие выгоды. Именно последняя концепция является одной из наиболее актуальных в научных кругах, поэтому имеет очень высокие темпы развития в течение последних двух деkad. Не смотря на очевидную необходимость в дальнейшем более глубокого исследования как ресурсного подхода к диверсификации как общей парадигмы, так и уже сложившихся на ее базе производных концепций, следует отметить, что первые два подхода не стоит полностью исключать из анализа, поскольку отдельные их положения «успешно» показывают свою жизнеспособность в реальном бизнесе. Да и ресурсная концепция строится не по принципу противопоставления другим теориям, а скорее – дополнения, делая, таким образом, себя более жизнеспособной и универсальной для анализа важнейших явлений современного бизнеса, которым, несомненно, продолжает оставаться диверсификация.

Литература

1. Montgomery, C.A. Corporate diversification // *Journal of Economic Perspectives*. 1994. Том 8. № 3. С.: 163-178.
2. Tongli, L.; Ping, E.J.; Chee Chiu, W.K. International diversification and performance: evidence from Singapore // *Asia Pacific Journal of Management*. 2005. Том 22. С.: 65-88.
3. Caves, R.E. Diversification and seller concentration: evidence from changes, 1963-72 // *Review of economics and statistics*. 1981. Том 63. № 2. С.: 289-293.

4. Carter, J.R. In search of synergy: a structure – performance test // *The Review of economics and statistics*. 1977. Том 59. № 3. С.: 279-289.
5. Palich, L.E.; Cardinal, L.B.; Miller, C.C. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research // *Strategic Management Journal*. 2000. Том 21. № 2. С.: 155-174.
6. Rumelt, R. Diversification strategy and profitability // *Strategic Management Journal*. 1982. Том 3. С.: 359-369.
7. Penrose, E. *The theory of the growth of the firm*. 1959. Oxford. 296 с.
8. Aggarwal, R.K.; Samwick, A.A. Why do managers diversify their firms? Agency reconsidered // *Journal of Finance*. 2003. Том 58. № 1. С.: 71-118.
9. Denis, D.J.; Denis, D.K., Sarin, A. Managerial incentives and corporate diversification strategies // *Journal of Applied Corporate Finance*. 1997. Том 10. № 2. С.: 72-80.
10. Denis, D.J.; Yost, K. Global diversification, industrial diversification, and firm value // *Journal of Finance*. 2002. Том 57. № 5. С.: 1951-1979.
11. Rose, N.L.; Shepard, A. Firm diversification and CEO compensation: managerial ability or executive entrenchment? // *The RAND Journal of Economics*. 1997. Том 28. № 3. С.: 489-514.
12. Фуруботн, Э.Г.; Рихтер, Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / пер. с англ. под ред. В.С. Катькало, Н.П. Дроздовой. СПб.: Издательский Дом СПбГУ. 2005. 702 с.
13. Miller, D.J. Firms' technological resources and the performance effects on diversification: a longitudinal study // *Strategic Management Journal*. 2004. Том 25. С.: 1097-1119.
14. Amit, R.; Shoemaker, P.J.H. Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*. 1993. Том 14. С.: 33-46.
15. Goranova, M.; Aleseandri, T.M.; Brandes, P.; Dharwadkar, R.; et al. Managerial ownership and corporate diversification: a longitudinal view // *Strategic Management Journal*. 2007. Том 28. № 3. С.: 211-225.
16. Selznick, P. Leadership in administration: a sociological interpretation / В книге: *Resources, Firms, Strategies*. ред. N.J. Foss. Oxford. 1997. С.: 21-26.
17. Chandler, A. Strategy and structure / В книге: *Resources, Firms, Strategies*. ред. N.J. Foss. Oxford. 1997. С.: 40-51.
18. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб.: Издат. Дом СПбГУ. 2006. 548 с.
19. Barney, J.B. Beyond individual metaphors in understanding how firms behave: a comment on game theory models of firm behavior / В книге: *Fundamental issues in strategy: a research agenda*.

ред. R.P. Rumelt и др. Boston, MA: Harvard School Press. 1994. С.: 61.

20. Прахалад, К.К.; Хамел, Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». 2003. Вып. 3. С.: 18-46.

21. Goold, M.; Luchs, K. Why diversify? Four decades of management // Academy of management Executive. 1993. Том 7. № 3. С.: 7-25.

CONCEPTUAL VIEW OF DIVERSIFICATION THEORY

Andrey Pakhomovskiy

Graduate student of the North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration
Saint-Petersburg, Russia

Abstract. Modern external environment challenges are forcing corporations to reconsider the established approaches to business diversification. The author in this article carried out a critical analysis of the three main theoretical approaches to diversification, which are the basis for corporate management in formulating diversification strategies. The analysis is limited to theories of product rather than geographic diversification. The market power concept accumulates in itself the sources of conglomerate power, which allows a diversified company to obtain monopoly rents. The agency relations concept draws a link between the firm managers' psychological and economic motives and the nature of diversification, analyzing in detail the control mechanisms over their opportunistic (sometimes) activities. The resource concept involves the creation and development of key competencies that allow the company to quickly and efficiently create breakthrough products that will get them opportunity to gain a competitive advantage in the market. Causal relationships, as well as advantages and disadvantages, are identified for each concept. As a result of the analysis, it was concluded that the resource concept has fewer drawbacks, therefore it is the main approach in science in recent years, however, the individual postulates of the other two concepts are no less relevant in the current conditions.

Keywords: diversification; market power; agents' relations; resource-based approach; core competence.

JEL code: M10; M12; M16.

References

1. Montgomery, C.A. (1994) Corporate diversification // *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 8. No. 3. P.: 163-178.
2. Tongli, L.; Ping, E.J.; Chee Chiu, W.K. (2005) International diversification and performance: evidence from Singapore // *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 22. P.: 65-88.
3. Caves, R.E. (1981) Diversification and seller concentration: evidence from changes, 1963-72 // *Review of economics and statistics*. Vol. 63. No. 2. P.: 289-293.
4. Carter, J.R. (1977) In search of synergy: a structure – performance test // *The Review of economics and statistics*. Vol. 59. No. 3. P.: 279-289.
5. Palich, L.E.; Cardinal, L.B.; Miller, C.C. (2000) Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research // *Strategic Management Journal*. Vol. 21. No. 2. P.: 155-174.
6. Rumelt, R. (1982) Diversification strategy and profitability // *Strategic Management Journal*. Vol. 3. P.: 359-369.
7. Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford. 296 p.
8. Aggarwal, R.K.; Samwick, A.A. (2003) Why do managers diversify their firms? Agency reconsidered // *Journal of Finance*. Vol. 58. No. 1. P.: 71-118.
9. Denis, D.J.; Denis, D.K., Sarin, A. (1997) Managerial incentives and corporate diversification strategies // *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 10. No. 2. P.: 72-80.
10. Denis, D.J.; Yost, K. (2002) Global diversification, industrial diversification, and firm value // *Journal of Finance*. Vol. 57. No. 5. P.: 1951-1979.
11. Rose, N.L.; Shepard, A. (1997) Firm diversification and CEO compensation: managerial ability or executive entrenchment? // *The RAND Journal of Economics*. Vol. 28. No. 3. P.: 489-514.
12. Furubotn, E.G.; Richter, R. (2005) *Institutions and Economic Theory: Achievements of a New Institutional Economic Theory* / translated from English. ed. V.S. Katkalo, N.P. Drozdova. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University. 702 p.
13. Miller, D.J. (2004) Firms' technological resources and the performance effects on diversification: a longitudinal study // *Strategic Management Journal*. Vol. 25. P.: 1097-1119.
14. Amit, R.; Shoemaker, P.J.H. (1993) Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*. Vol. 14. P.: 33-46.
15. Goranova, M.; Aleseandri, T.M.; Brandes, P.; Dharwadkar, R.; et al. (2007) Managerial ownership and corporate diversification: a longitudinal view // *Strategic Management Journal*. Vol. 28. No. 3. P.: 211-225.

16. Selznick, P. (1997) Leadership in administration: a sociological interpretation / In: Resources, Firms, Strategies. ed. by N.J. Foss. Oxford. P.: 21-26.
17. Chandler, A. (1997) Strategy and structure / In: Resources, Firms, Strategies. ed. by N.J. Foss. Oxford. P.: 40-51.
18. Katkalo, V.S. (2006) Evolution of the theory of strategic management: monograph. SPb.: Publishing House of St. Petersburg State University. 548 p.
19. Barney, J.B. (1994) Beyond individual metaphors in understanding how firms behave: a comment on game theory models of firm behavior / In: Fundamental issues in strategy: a research agenda. ed. by R.P. Rumelt et al. Boston, MA: Harvard School Press. P.: 61.
20. Prahalad, K.K.; Hamel, G. (2003) Key competence of the corporation // Bulletin of St. Petersburg State University. Ser. "Management". Issue 3. P.: 18-46.
21. Goold, M.; Luchs, K. (1993) Why diversify? Four decades of management // Academy of management Executive. Vol. 7. No. 3. P.: 7-25.

Contact

Andrey Pakhomovskiy

North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

57, Sredny ave. V.O., 199178, Saint Petersburg, Russia

apru@yandex.ru